

# 101 exercices pour développer votre leadership



# 101 EXERCICES POUR DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP

CÉLESTE GRIMARD

SIRLÉIA F. ROSA; ALEXANDRE BÉDARD; ALEXANDRE MÉTHÉ; KENZA BENKRID; ET LIDIA DE SERPA

Université du Québec à Montréal  
Montréal



101 exercices pour développer votre leadership Droit d'auteur © 2024 par Céleste Grimard est sous licence [Licence Creative Commons Attribution 4.0 International](#), sauf indication contraire.

Cette licence Creative Commons vous permet de sauvegarder, réutiliser, reproduire, redistribuer et adapter ce livre, en partie ou en entier, gratuitement, à condition que l'auteur soit mentionné comme suit :

[101 exercices pour développer votre leadership](#) par Céleste Grimard, [CC BY 4.0](#)

# CONTENTS

Avant-propos	xi
Remerciements	1
LE LEADERSHIP : C'EST POUR TOUS	3
ORGANISATION DU MANUEL	v
COMMENT UTILISER CE MANUEL ?	viii
COMMENT RESTER MOTIVÉ	xi

## Le premier fondement

Comprendre ce que le leadership signifie pour vous	17
Exercice 1: Avez-vous des idées préconçues sur ce qu'est le leadership ?	20
Exercice 2: Qu'avez-vous appris sur le leadership durant votre enfance ?	26
Exercice 3: Comment avez-vous expérimenté le leadership dans votre vie ?	30
Exercice 4: Quels souvenirs de leadership vous ont le plus marqué ?	34
Exercice 5: Quelle est votre meilleure expérience en tant que leader ?	40
Éléments clés à retenir	44

## Le deuxième fondement

Apprendre à se connaître soi-même	47
Exercice 6: Quels événements marquants ont influencé votre leadership ?	50
Exercice 7: Comment votre style d'apprentissage influence-t-il votre leadership ?	55
Exercice 8: Possédez-vous la personnalité d'un leader ?	61
Exercice 9: Êtes-vous absorbé par vous-même ?	74
Exercice 10: Quel est l'impact de vos valeurs sur votre leadership ?	81
Exercice 11: Que détestez-vous et qu'appréciez-vous ?	91
Exercice 12: Cherchez-vous activement la rétroaction des autres ?	97
Exercice 13: Mettez-vous à profit vos points forts ?	101

Exercice 14: Qu'est-ce qui vous motive personnellement ?	106
Exercice 15: Connaissez-vous la TAD ?	113
Exercice 16: Comment est le gouvernail de votre bateau ?	118
Exercice 17: Connaissez-vous votre mission de vie ?	121
Éléments clés à retenir	124

## Le troisième fondement

Exercer l'autoleadership	127
Exercice 18: Êtes-vous un autoleader ?	129
Exercice 19: Pratiquez-vous l'autodiscipline ?	134
Exercice 20: Comment prenez-vous vos décisions ?	141
Exercice 21: Prenez-vous des décisions éthiques ?	146
Exercice 22: Faites-vous des choix réfléchis ?	151
Exercice 23: Comment réagiriez-vous face à une crevaison de pneu ?	157
Exercice 24: Avez-vous des pensées néfastes ?	162
Exercice 25: Maîtrisez-vous vos attitudes et vos émotions ?	171
Exercice 26: Prenez-vous vos responsabilités avant de revendiquer vos droits ?	178
Exercice 27: À qui attribuez-vous la responsabilité ?	183
Exercice 28: Apprenez-vous de vos erreurs ?	187
Exercice 29: Dans quelle mesure pouvez-vous vous adapter au labyrinthe de la vie ?	191
Exercice 30: Seriez-vous plus persévérant qu'un poisson dans un aquarium ?	195
Exercice 31: Êtes-vous comme une grenouille bouillie ?	198
Exercice 32: Tombez-vous dans le piège du singe ?	201
Exercice 33: Votre tarte de vie est-elle équilibrée ?	205
Exercice 34: Que signifie réussir dans la vie pour vous ?	209
Exercice 35: Pouvez-vous identifier vos 32 grandes priorités ?	212
Exercice 36: Quels sont les gros cailloux dans votre vie ?	216
Exercice 37: Quelle est la meilleure chose que vous puissiez faire en ce moment ?	220
Exercice 38: Faites-vous l'inventaire de votre emploi du temps ?	225
Exercice 39: Êtes-vous en mesure de gérer vos courriels avant qu'ils ne vous submergent ?	231
Exercice 40: Avez-vous 10 minutes pour instaurer l'harmonie dans votre espace ?	236
Exercice 41: Souhaitez-vous retirer la charge qui pèse sur vos épaules ?	239

Exercice 42: Fini, la procrastination ?	242
Exercice 43: Que devez-vous faire et ne pas faire chaque jour ?	248
Exercice 44: Êtes-vous comme un hamster dans une roue sans fin ?	251
Exercice 45: Voulez-vous éliminer le stress petit à petit ?	255
Exercice 46: Réfléchissez-vous au passé, au présent ou au futur ?	259
Exercice 47: Quelles sont vos cinq meilleures stratégies pour gérer le stress ?	263
Exercice 48: Êtes-vous la pièce de résilience ?	268
Exercice 49: Seriez-vous prêt à relever le défi de 5 minutes de générosité ?	273
Exercice 50: De quoi êtes-vous reconnaissant ?	277
Exercice 51: À qui enverriez-vous une lettre de gratitude ?	282
Exercice 52: Dans quelle mesure êtes-vous courageux et sage ?	285
Exercice 53: Pouvez-vous relever le défi de 21 jours ?	290
Exercice 54: Quelles règles orientent votre comportement ?	294
Éléments clés à retenir	297

## Le quatrième fondement

Investir dans les relations interpersonnelles	301
Exercice 55: Êtes-vous conscient de vos attitudes envers les autres ?	304
Exercice 56: Êtes-vous une personne civile ?	308
Exercice 57: Reconnaissez-vous vos forces et vos faiblesses de communication ?	313
Exercice 58: Prenez-vous le temps d'écouter ?	319
Exercice 59: Êtes-vous prêt à faire le ménage dans vos habitudes de communication ?	325
Exercice 60: À quel point êtes-vous habile en relations interpersonnelles ?	329
Exercice 61: Pratiquez-vous des actes de gentillesse spontanés ?	336
Exercice 62: Communiquez-vous de manière assertive ?	340
Exercice 63: Tombez-vous dans le puits émotionnel ?	345
Exercice 64: Évitez-vous les quatre cavaliers de l'apocalypse dans vos interactions ?	349
Exercice 65: Pouvez-vous avoir des discussions raisonnables ?	353
Exercice 66: Êtes-vous prêt à donner de la rétroaction à trois personnes ?	357
Exercice 67: Êtes-vous prêt à résoudre un conflit ?	362
Exercice 68: Savez-vous comment influencer les autres ?	367
Exercice 69: Comment jouez-vous dans le bac à sable ?	372

Exercice 70: Savez-vous bien vous entourer ?	377
Éléments clés à retenir	381

## Le cinquième fondement

Développer votre leadership d'équipe	385
Exercice 71: Avez-vous peur de devenir un leader ?	387
Exercice 72: Prenez-vous souvent des initiatives ?	391
Exercice 73: Êtes-vous un bon suiveur ?	396
Exercice 74: Connaissez-vous les quatre règles pour bien gérer une équipe ?	402
Exercice 75: Êtes-vous in ou êtes-vous out ?	408
Exercice 76: Savez-vous organiser des réunions efficaces ?	413
Exercice 77: Êtes-vous en train de zapper ou de saper votre entourage ?	419
Exercice 78: Savez-vous comment poser les bonnes questions pour coacher efficacement ?	424
Exercice 79: Savez-vous qu'il vaut mieux garder les surprises pour les anniversaires ?	428
Exercice 80: Avez-vous un singe sur le dos ?	433
Exercice 81: Savez-vous comment déléguer efficacement ?	439
Exercice 82: Servez-vous le leadership ni trop chaud ni trop froid ?	443
Exercice 83: Êtes-vous un leader participatif ?	450
Exercice 84: Faites-vous preuve d'humilité dans votre leadership ?	456
Exercice 85: Pouvez-vous amener un cheval à l'eau ?	462
Éléments clés à retenir	466

## La grande finale

Intégrer vos apprentissages	469
Exercice 86: Pouvez-vous visualiser votre rôle en tant que leader ?	471
Exercice 87: Quel est le but de votre leadership ?	476
Exercice 88: Pourquoi serait-on désireux de vous avoir comme leader ?	479
Exercice 89: Vous engageriez-vous vous-même en tant que leader ?	483
Exercice 90: Quelles sont les réflexions des leaders sur le leadership ?	487
Exercice 91: Que pouvez-vous apprendre grâce à la biographie de votre leader favori ?	490



Exercice 92: Connaissez-vous TED?	493
Exercice 93: Que peuvent vous enseigner les émissions de télévision et les films sur le leadership ?	495
Exercice 94: Quelles sont les 10 leçons les plus importantes que vous avez apprises sur le leadership ?	498
Exercice 95: Quel nuage de mots pouvez-vous créer à partir de votre journal ?	501
Exercice 96: Souhaitez-vous poursuivre votre apprentissage au sein d'une communauté de pratique ?	503
Exercice 97: Êtes-vous prêt à célébrer ?	507
Exercice 98: Étude de cas : Comment les leaders devraient-ils intégrer tous les membres de l'équipe dans le in group ?	512
Exercice 99: Étude de cas : Que peuvent faire les leaders pour instaurer un environnement de travail motivant ?	518
Exercice 100: Étude de cas : Comment un nouveau leader d'équipe devrait-il trouver sa place ?	522
Exercice 101: Étude de cas : Comment une équipe troublée peut-elle trouver son élan ?	526
Éléments clés à retenir	532
Auteure	533
Bibliographie	534
Liste de contributeurs	545



# AVANT-PROPOS

---

Dans sa première édition, ce manuel a été publié de façon collaborative par Sabrina Pellerin et moi-même, Céleste Grimard, en tant que coauteure et illustratrice. Cette précédente édition a été autopubliée via CreateSpace sous l'ISBN-13 : 9781542887724.

Cette deuxième édition du manuel a été réalisée avec le soutien de la fabriqueREL. Fondée en 2019, la fabriqueREL est portée par divers établissements d'enseignement supérieur du Québec et agit en collaboration avec les services de soutien pédagogique et les bibliothèques. Son but est de faire des ressources éducatives libres (REL) le matériel privilégié en enseignement supérieur au Québec. La fabriqueREL accompagne les auteures et auteurs dans un processus d'autoédition de leur ouvrage.

Sauf indications contraires, le contenu de ce manuel électronique est disponible en vertu des conditions de la [licence Creative Commons CC BY Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Cette licence permet de télécharger et de partager les œuvres à condition de citer le nom de l'auteur. Elle autorise l'utilisation à des fins commerciales et permet de modifier l'œuvre sans restriction.

Pour citer cet ouvrage : Grimard, C. (2024). 101 exercices pour développer votre leadership. Université du Québec à Montréal. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14714410>. Sous licence CC BY 4.0. Également disponible sur <https://pressbooks.etsmtl.ca/101exercices-leadership>

Exemplaire en format imprimé publié via KDP et disponible auprès d'Amazon, ISBN : 9798305421088 (version noir et blanc) ou 9798304645300 (version couleur). Pour citer cet ouvrage Grimard, C. (2024). 101 exercices pour développer votre leadership. Amazon KDP. Sous licence CC BY 4.0.



# REMERCIEMENTS

---

En tant que formatrice de gestionnaires pendant une décennie avant de passer à l'enseignement universitaire, j'ai toujours valorisé l'apprentissage actif et l'aide apportée pour les aider à appliquer leurs connaissances dans leur milieu de travail. Lorsque j'ai intégré ces méthodes à mes cours universitaires en complément de la théorie, j'ai constaté que les étudiants revenaient avec des retours enthousiastes sur l'impact transformateur de ce qu'ils avaient appris, tant dans leur vie professionnelle que personnelle. Avec le temps, j'ai réalisé que cet « apprentissage par l'action » était au cœur de mes cours de leadership, et non un simple ajout à la théorie.

En 2017, j'ai rédigé la première édition de ce manuel avec l'aide précieuse de mon ancienne étudiante en leadership, Sabrina Pellerin. Son soutien a été indispensable pour mettre en forme la collection d'exercices que j'avais développée et testée au fil des années. Aujourd'hui, en 2024, à l'approche de ma retraite, je suis ravie d'avoir considérablement mis à jour ce manuel et de le proposer gratuitement en version électronique en français, afin d'aider tous ceux qui souhaitent améliorer leurs compétences en leadership.

Je remercie sincèrement les centaines de leaders et d'apprenants qui ont partagé leurs visions des succès et défis rencontrés tout au long de leur parcours, ainsi que les expériences qui les ont aidés à devenir des leaders remarquables. Leurs encouragements ont été un puissant moteur pour poursuivre ma mission de rendre le leadership accessible à tous. Chacun de ces leaders a été une source d'inspiration précieuse dans l'élaboration de ce recueil d'exercices. Un grand merci également à Mostafa Ayoobzadeh, Jean-François Ouellet et Stéphanie Rivier, instructeurs du cours de leadership à l'UQAM, pour leurs retours constructifs qui ont grandement contribué à l'amélioration du manuel.

Je tiens aussi à exprimer ma profonde gratitude aux membres de l'équipe de la FabriqueREL et ainsi qu'au Vice-décanat aux études de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et le Carrefour d'innovation et de pédagogie universitaire pour leur soutien apporté à ce projet. Je souhaite remercier tout particulièrement Sirléia Ferreira Rosa (chargée de projets technopédagogiques), Alexandre Bédard (conseiller pédagogique) et Alexandre Methé (bibliothécaire) — pour leur présence, leur soutien et leurs conseils tout au long du processus de création.

Je souhaite également remercier Katerine Robert pour son attention aux détails dans la révision linguistique, Mylène Choquette pour avoir transformé les illustrations de base de la première édition en illustrations professionnelles, Lidia de Serpa pour sa contribution au design web, ainsi que Kenza Benkrid (étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion) pour l'intégration du manuel sur Pressbooks.





# LE LEADERSHIP : C'EST POUR TOUS

---



Ce manuel pratique vous offre une variété d'exercices pour vous aider à avancer sur le chemin de devenir un leader efficace. Vous découvrirez une gamme d'exercices vous proposant des défis à réaliser, des questions pour nourrir votre réflexion, ainsi que des plans d'action pour mettre en pratique vos apprentissages. Ces exercices enrichiront votre parcours en vous aidant à découvrir ce qui vous permettra de devenir le leader que vous aspirez à être.

**Le leadership se manifeste au quotidien par n'importe qui et n'importe où.** Pas besoin d'attendre d'occuper un poste de supervision pour développer et mettre en pratique vos compétences en leadership. Nous croyons que le leadership n'est pas réservé à quelques privilégiés. Il ne s'agit pas uniquement de héros charismatiques et visionnaires qui inspirent. Non ! Le leadership est une action que beaucoup de gens entreprennent : dans leur vie personnelle avec leur famille et leurs amis, dans leurs loisirs et dans leur vie professionnelle, indépendamment de leur position hiérarchique.

Nous partageons l'opinion de Joseph L. Badaracco Jr., qui, dans son livre *Leading Quietly*, met en avant ces leaders discrets qui travaillent dans l'ombre : « Ils ne correspondent pas au stéréotype du leader audacieux et courageux, et cela leur convient. Ce qu'ils veulent, c'est faire « la bonne chose » pour leur organisation, leurs collaborateurs et eux-mêmes – discrètement et sans fanfare. » Ces individus ne cherchent pas à attirer l'attention sur eux ni à accumuler du pouvoir par des jeux politiques dans le labyrinthe organisationnel. Non, ce n'est pas leur tasse de thé.

Le leadership se développe au quotidien, accessible à tous, et partout. Il n'est pas nécessaire d'attendre qu'on vous enseigne les théories et les techniques d'un leadership parfait avant de commencer votre propre parcours de développement personnel. Chaque jour, à tout moment, le leadership se manifeste à travers de petits gestes aussi bien que des actions décisives. Chacun de nous exerce le leadership à sa manière unique. Bien sûr, le succès n'est pas garanti chaque fois. Cependant, en vous engageant dans les exercices et en tirant des leçons de vos expériences, vous augmentez vos chances de réussite.

Pour progresser, il est crucial de sortir de notre zone de confort intellectuel et émotionnel. Parfois, nous préférons adopter un rôle passif et attendre que le leadership nous soit donné sur un plateau d'argent. Nous espérons souvent que quelqu'un d'autre prendra la responsabilité de créer les conditions parfaites, de nous motiver et de nous fournir les ressources nécessaires pour développer nos compétences en leadership. Cependant, il est primordial non seulement de découvrir notre propre style de leadership, mais aussi de le nourrir à travers nos apprentissages quotidiens.

Le vrai leadership se construit par la pratique. Accumuler des théories sur le leadership sans les tester ou les mettre en pratique n'est ni suffisant, ni efficace, ni souhaitable. C'est à travers l'expérimentation que vous découvrirez vos forces et vos faiblesses en tant que leader, façonnant ainsi votre propre conception du leadership. Comme le souligne D. Blocher, « l'apprentissage n'est pas un sport de spectateur ». Les exercices proposés dans ce manuel vous offrent des actions concrètes liées au leadership, vous permettant ainsi de mieux comprendre vos capacités et les aspects que vous pouvez améliorer.

Comme l'explique Laurent Lapierre, chercheur en leadership, « tout comme un acteur apprend principalement son métier sur scène, les leaders apprennent et développent leur leadership, acquérant à la fois des connaissances explicites et implicites à travers l'action ».

En préparant cette diversité d'exercices, nous avons été inspirées par de nombreux leaders, ressources et experts. Les théories, livres et ateliers sur le leadership sont innombrables ! Il existe une multitude de perspectives : le « superleadership », le leadership situationnel, le leadership transformationnel, le leadership charismatique, le leadership de niveau 5, le leadership authentique, le leadership serviteur, et bien d'autres encore. Chaque théorie apporte quelque chose d'unique, et nous avons cherché à les intégrer dans ce manuel sans prétendre qu'une seule théorie prévaut sur les autres.

« Pour pouvoir exercer un leadership excellent, le leader doit d'abord se connaître en profondeur », telle est la philosophie au cœur de ce manuel ! Il est aussi vrai que vous devez pouvoir vous gérer vous-même avant de prétendre gérer les autres. Les leaders servent de modèles et doivent agir en conséquence. Ainsi, s'ils attendent que leur entourage communique de manière efficace, ils doivent d'abord montrer l'exemple. Ils respectent le principe selon lequel « les actions doivent suivre les paroles », mettant en pratique ce qu'ils exigent des autres.

Alors, comment Monsieur et Madame Tout-le-Monde peuvent-ils naviguer à travers la complexité du leadership ? En revenant à l'essentiel ! Comme le souligne Laurent Lapierre, « aucune théorie du leadership n'est exhaustive... Peu importe le domaine, le leadership émane de la personne entière, avec ses qualités, mais aussi ses défauts, ses dons et ses lacunes, ses forces et ses faiblesses, ses compétences et ses maladresses. » Des réponses émergent lentement à cette question. En se connaissant mieux et en tirant des leçons des expériences vécues, il est possible d'adopter un style de leadership adapté. Cela implique d'agir, selon ses valeurs, de construire des relations positives et d'encourager les autres à réussir.

Certes, nous croyons qu'il y a des aspects du leadership que les leaders efficaces font naturellement et instinctivement. Cependant, il est essentiel de comprendre que le leadership s'apprend et se développe. Plutôt que de vous noyer dans un océan de théories, ce manuel vous propose des défis qui renforceront votre conscience et vos compétences en leadership. Notre objectif est de vous exposer à différentes approches du leadership afin que vous puissiez construire votre propre théorie du leadership. Après avoir réalisé les exercices de ce manuel, vous aurez une meilleure compréhension de ce que le leadership signifie pour vous et de comment vous pouvez l'intégrer davantage dans votre quotidien. Merci de nous permettre de vous accompagner dans ce voyage, qui, nous l'espérons, sera enrichissant et rempli de découvertes passionnantes !



# ORGANISATION DU MANUEL

---

Lorsque les gens pensent au leadership, ils se concentrent souvent sur ce qui est visible, comme les individus qui influencent les autres vers un objectif commun. Cependant, un leadership véritable repose sur plusieurs niveaux de prérequis fondamentaux. Avant de pouvoir guider les autres, il est essentiel d'établir des relations interpersonnelles efficaces. De plus, nous devons être capables de nous diriger nous-mêmes avant de pouvoir efficacement diriger les autres. Cela nécessite une connaissance approfondie de nous-mêmes et de nos perspectives sur le leadership, des éléments fondamentaux abordés dans ce manuel.

Certaines personnes peuvent être tentées d'ignorer les aspects sous-jacents du leadership, se concentrant uniquement sur la manière de faire suivre leurs ordres aux autres. Cependant, une telle vision est étroite ; franchir tous les niveaux de l'iceberg, des plus profonds aux plus visibles, est essentiel pour un leadership exemplaire.

Les leaders servent de modèles et doivent agir en conséquence. S'ils souhaitent que leur entourage communique efficacement, ils doivent montrer l'exemple. Les leaders incarnent pleinement le principe de « prêcher par l'exemple », mettant en pratique ce qu'ils prêchent et ce qu'ils attendent des autres.

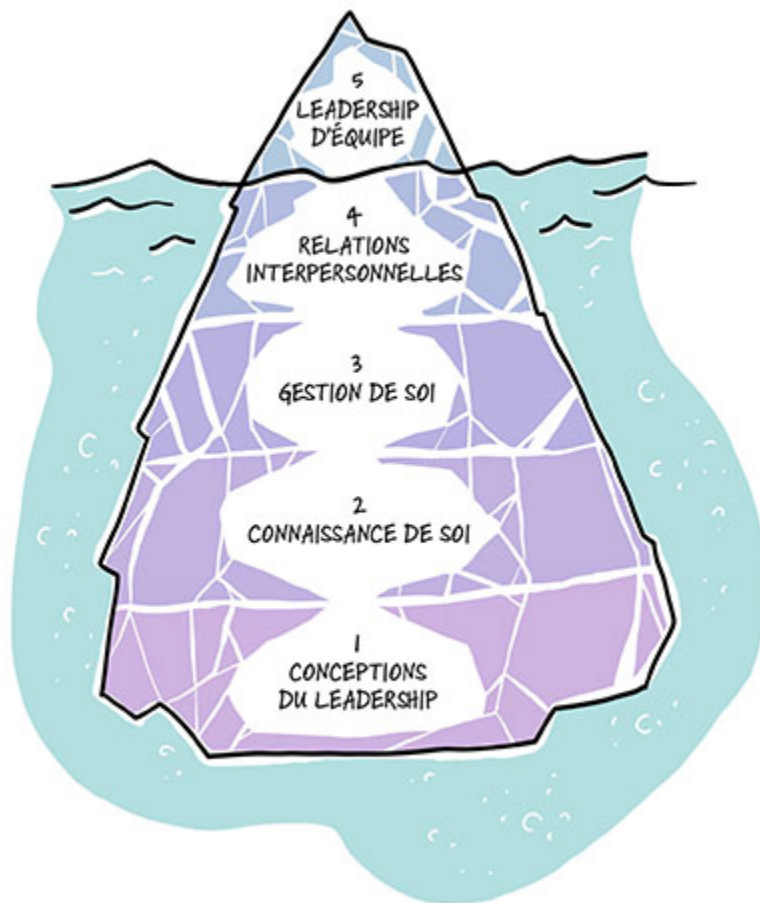
Ce manuel explore les cinq fondements essentiels du leadership :

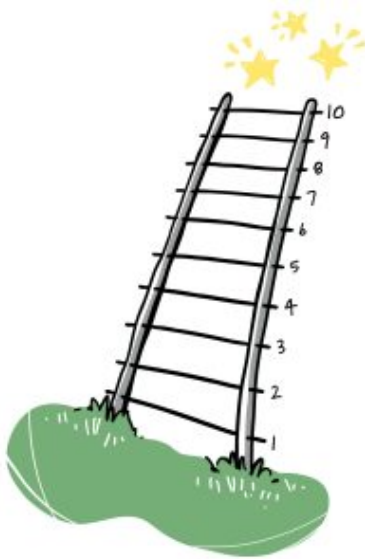
1. **Comprendre ce que le leadership signifie pour vous :** qu'est-ce que le leadership représente pour vous ? Ce premier fondement vous encourage à revisiter votre parcours de leadership et à analyser vos apprentissages : vos croyances, vos pensées et vos sentiments concernant le leadership. Cela vous permettra de mieux comprendre vos expériences passées en leadership, qui influencent grandement vos attentes et vos perceptions. Cette fondation vous aidera à répondre à la question « Qu'est-ce que le leadership signifie pour moi ? ».
2. **Apprendre à se connaître soi-même :** qui êtes-vous ? Ce fondement vous propose une série d'exercices pour développer votre connaissance de vous-même. Cela vous aidera à identifier des actions pour devenir un leader accompli. Comme le souligne Laurent Lapierre : « On dirige comme on est. » Cette base vous aidera à répondre à la question « Qui suis-je et comment cela peut-il influencer mon leadership ? ».
3. **Exercer l'autoleadership :** comment pouvez-vous vous gérer efficacement ? La capacité à se gérer soi-même est essentielle avant de pouvoir gérer les autres. Ce fondement présente plusieurs exercices pour intégrer une gestion personnelle saine, tant sur le plan personnel que professionnel. Cela vous mettra dans une position de force et de confiance. Cette fondation vous aidera à répondre à la question « Comment puis-je me gérer efficacement ? ».
4. **Investir dans les relations interpersonnelles :** comment enrichir vos relations avec les autres ? Les relations solides sont au cœur du leadership ! Vous serez invité à renforcer vos compétences en communication, telles que l'écoute active, le questionnement et la rétroaction constructive. Cela vous permettra de construire des relations plus efficaces et épanouissantes. Cette fondation vous aidera

à répondre aux questions « Que disent mes relations sur moi ? » et « Comment puis-je améliorer mes relations avec les autres ? ».

5. **Développer votre leadership d'équipe** : comment pouvez-vous aider votre équipe à atteindre performance et engagement ? Ce fondement propose des exercices pour identifier vos forces et vos axes de développement afin de trouver des stratégies pertinentes pour renforcer votre flexibilité et votre efficacité en tant que leader. Cette base vous aidera à répondre à la question « Comment puis-je aider mon équipe à réussir et à se mobiliser ? ».

Ces fondements sont conçus pour vous guider à travers un voyage de développement personnel et professionnel en leadership, enrichi de découvertes significatives. Bien que les premiers fondements posent les bases des suivants, ils sont interdépendants et tous essentiels pour un leadership efficace. Il existe donc des chevauchements significatifs entre ces cinq fondements. Vous remarquerez également que certains exercices se recoupent : ils abordent des thèmes similaires tout en vous proposant des défis différents. Nous avons délibérément inclus une variété d'exercices, car notre expérience nous a enseigné que chacun trouve sa motivation dans des approches variées. Ainsi, vous pourrez choisir les exercices qui résonnent le mieux avec vous.





## Autoévaluation rapide

Avant de poursuivre votre lecture, prenez une minute pour vous évaluer sur chacun de ces fondements. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez-vous.

1. Comprenez-vous ce que le leadership signifie pour vous ?
2. Vous connaissez-vous bien ?
3. Exercez-vous un leadership personnel efficace ?
4. Investissez-vous dans les relations interpersonnelles ?
5. Démontrez-vous un leadership d'équipe efficace ?

Veillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage (nous vous expliquerons son utilité sous peu). Étant donné la tendance humaine à l'auto-illusion et à la surestimation de ses compétences, il peut être utile de demander à d'autres de vous évaluer dans ces domaines. Après avoir réalisé les exercices de ce manuel, réévaluez-vous dans ces mêmes domaines et comparez vos résultats. Nous sommes convaincues que vous remarquerez une différence significative !



Dans ce manuel, vous trouverez également de brefs dialogues entre deux personnages, Roger et Roxanne. Ces échanges illustrent comment les exercices peuvent être appliqués et interprétés. Ils sont généralement inspirés de commentaires de leaders en développement qui ont réalisé ces exercices. Ces dialogues offrent des perspectives utiles et parfois amusantes pour comprendre les implications de ces exercices pour les leaders.

## COMMENT UTILISER CE MANUEL ?

---

Il existe autant de façons de découvrir ces exercices qu'il y a d'apprentis leaders. Idéalement, vous commencerez par entreprendre ces exercices de manière séquentielle, en abordant un fondement à la fois. Si cela n'est pas possible, vous pouvez tout de même débiter par quelques exercices du premier fondement avant de passer progressivement aux suivants, jusqu'au dernier. Ce voyage vous appartient, et plusieurs itinéraires sont possibles.

Voici quelques considérations pour vous inspirer ainsi que des conseils essentiels :

1. **Réaliser tous les exercices** : vous pouvez suivre les exercices de manière systématique en réalisant deux par semaine sur une année. À la fin, vous aurez développé une meilleure compréhension de votre leadership, identifié vos points forts et vos zones de développement. Pour maintenir et rafraîchir les compétences essentielles à tout leader efficace, rien ne vous empêche de refaire la série d'exercices les années suivantes.
2. **Choisir les exercices qui vous intéressent le plus** : étant donné que chaque exercice peut être abordé indépendamment des autres, vous pouvez sélectionner ceux qui vous interpellent le plus. Choisir quelques exercices dans chaque fondement vous permettra d'avoir un aperçu des types d'exercices proposés. Cependant, gardez à l'esprit le risque de passer à côté de ce dont vous pourriez avoir le plus besoin. Souvent, les plus grands apprentissages proviennent des exercices qui semblaient moins intéressants au départ, car nos inclinaisons nous ramènent souvent à notre zone de confort.
3. **Sélectionner les exercices de façon aléatoire** : une autre option consiste à choisir au hasard deux ou trois exercices par fondement. Placez les numéros correspondant aux exercices dans un bol et tirez-en deux par semaine. Répétez ce processus chaque semaine pour une variété et une exploration aléatoire des différents aspects du leadership abordés dans ce manuel.



Peu importe l'approche que vous choisissiez, l'essentiel est de réaliser les exercices ! Il ne suffit pas de simplement lire ou de surligner les descriptions des exercices. Soyons claires : vous tenez entre vos mains un manuel pratique. Lire un ouvrage sur le leadership ne vous transformera pas instantanément en leader. Comme l'a dit Ralph Waldo Emerson : « La vie est une succession de leçons qui doivent être vécues pour être comprises. » Il est impossible de développer votre leadership en ne faisant que lire ou en ne réfléchissant qu'à ce que vous avez lu. Accumuler des connaissances sur le leadership ne suffit pas. Vous pouvez savoir beaucoup de choses sur les caractéristiques des leaders efficaces, mais ces notions peuvent perdre de leur pertinence dans la pratique. Il est également possible d'avoir une solide base de connaissances en leadership, tout en adoptant des comportements qui ne sont pas en accord avec ces notions théoriques.

La seule manière de développer votre leadership est de passer à l'action à travers des exercices pratiques, comme ceux proposés dans ce manuel, qui demandent une mise en pratique concrète. Si vous vous trouvez assis confortablement, en train de surligner des passages de texte ou d'écrire quelques notes dans un journal d'apprentissage, cela pourrait indiquer qu'il est temps d'élever votre niveau d'engagement.

## Former une équipe de rétroaction



De nombreux exercices de ce manuel vous encouragent à solliciter des commentaires ou à faire part de vos réflexions à d'autres personnes. Certains exercices nécessitent même une collaboration, que ce soit en milieu professionnel ou dans votre vie personnelle. Vous pouvez demander l'aide d'un collègue, d'un patron, d'un ami, d'un membre de votre famille ou de toute personne en qui vous avez confiance. N'hésitez pas à solliciter le soutien de votre entourage dans votre développement en tant que leader : il est souvent plus disposé à vous aider que vous ne le pensez.

Les leaders efficaces s'entourent de personnes de confiance capables de leur fournir de la rétroaction honnête qui favorise leur développement. En créant un petit groupe de personnes jouant ce rôle pour vous, vous découvrirez que vous apprenez beaucoup plus que si vous travailliez seul sur ce projet. Les discussions enrichissent les perspectives offertes par les exercices, car il est fascinant de voir comment différentes personnes peuvent interpréter un même exercice de manières variées.

## Tenir un journal d'apprentissage

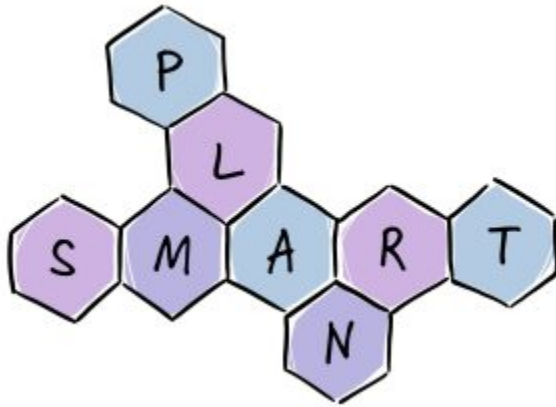
Il est fortement recommandé de tenir un journal d'apprentissage pour documenter vos progrès. Ce journal sera un outil précieux pour noter vos réflexions à la lecture des descriptions des exercices, décrire votre approche pour relever les défis, répondre aux questions de réflexion et détailler vos plans d'action. En clarifiant vos pensées dans votre journal, vous pourrez identifier des modèles ou des tendances dans vos expériences et vos écrits. De plus, votre journal d'apprentissage servira de « contrat » personnel pour les engagements que vous prendrez envers vous-même dans vos plans d'action.

En relisant vos réflexions écrites, vous serez étonné du chemin parcouru et de tout ce que vous aurez appris au fil du temps.



## Élaborer un plan d'action

Il est crucial de développer un plan d'action à la suite de chaque exercice, car c'est là que se manifeste réellement l'apprentissage. Les exercices qui vous captivent ne modifient pas seulement vos perspectives, mais aussi vos comportements. C'est pourquoi chaque exercice se conclut en vous incitant à élaborer un plan d'action concret.



Utilisez le système SMART pour structurer chaque plan d'action que vous élaborerez. Cela signifie que votre plan doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel. Voici un exemple : « D'ici la fin de la semaine prochaine, je rédigerai deux lettres (une à mon ancien superviseur et une à mon meilleur ami) pour exprimer ma gratitude pour leur soutien et leur capacité à me pousser à devenir une meilleure personne. Je leur enverrai ces lettres par courriel d'ici samedi après-midi. »

Assurez-vous d'écrire votre plan d'action dans votre journal d'apprentissage et de le revoir régulièrement pour suivre vos progrès et l'ajuster au besoin.



# COMMENT RESTER MOTIVÉ

---

Tout d'abord, gardez à l'esprit que, pour réellement tirer profit des exercices, il est nécessaire de s'y investir sérieusement. Personne ne vous offrira les compétences en leadership sur un plateau d'argent.

N'attendez pas les conditions idéales ni l'état de motivation optimal pour commencer les exercices. Commencez l'exercice, et la motivation viendra. C'est exactement l'inverse de ce que nous serions tentés de faire en temps normal. Certes, nous pourrions attendre d'être motivés avant de commencer un projet, mais en réalité, nous commençons à sentir la motivation s'installer seulement après avoir commencé un projet ! Nous ne réinventons pas la roue : « L'appétit vient en mangeant ! » Une bonne approche est de vous dire que vous allez investir 10 minutes dans un projet et, si à la fin des 10 minutes, vous n'êtes toujours pas absorbé, vous pourrez vous donner la permission de passer à autre chose.

Investir du temps est essentiel. Nous vous invitons à fournir un effort particulier pour réaliser chaque exercice afin d'en tirer un maximum d'apprentissage. Ne les faites pas de façon précipitée, les uns à la suite des autres ; vous rateriez les nombreux bénéfices associés au fait de prendre votre temps. Lorsque c'est indiqué, évitez aussi de prendre connaissance de l'interprétation avant d'avoir terminé l'exercice en question puisque cela risquerait d'influencer la façon dont vous l'effectuerez.

Être à l'aise avec l'inconfort demande un effort particulier, à la fois pour comprendre ce conseil et pour le mettre en pratique. Rappelez-vous qu'il est naturel qu'un exercice vous rende mal à l'aise d'une manière ou d'une autre. C'est peut-être nouveau pour vous, ou vous ne voyez pas bien comment cela pourrait vous aider. Il peut être tentant d'abandonner lorsque nous avons l'impression que les choses sont difficiles ou ne sont pas naturelles. Mais rassurez-vous, cela fait partie d'un processus d'apprentissage en quatre étapes :

1. **L'incompétence inconsciente** : Au début, nous sommes incompetents et ignorons même cette réalité. À cette étape, nous ne nous rendons pas compte que nous pourrions manquer de certaines compétences ou aptitudes. Habituellement, cette phase est agréable, car elle maintient une illusion de maîtrise, ce qui rend le passage à l'étape suivante plutôt difficile. Par exemple, Roger pense que le ski alpin semble facile en regardant les autres en faire sans difficulté. Il suppose donc qu'il pourra descendre une piste de ski sans problème.
2. **L'incompétence consciente** : À ce stade, nous prenons conscience de notre incompétence. Grâce aux retours d'expérience, aux expérimentations et aux exercices proposés dans ce manuel, vous pourriez réaliser que vous ne savez peut-être pas autant de choses que vous le pensiez. Vous pourriez découvrir qu'il vous reste encore beaucoup à apprendre pour devenir le leader que vous aspirez à être. Bien qu'inconfortable et parfois déconcertante, cette prise de conscience est surtout très encourageante ! Si vous en êtes là, c'est que vous avez développé suffisamment de connaissances pour reconnaître vos lacunes sur certains sujets. C'est le fondement même de tout bon processus d'apprentissage, alors tenez bon ! Pour continuer avec l'exemple de Roger, lorsqu'il a essayé le ski alpin, il a rapidement réalisé que c'était plus difficile que prévu. Il est peut-être tombé et a eu du mal à se relever. À ce stade, il a compris qu'il avait beaucoup à apprendre : il ne maîtrisait pas le ski aussi bien qu'il le pensait. Comme le disait Épictète : « Il est impossible pour quiconque de commencer à apprendre ce qu'il pense déjà savoir. »

3. **La compétence consciente** : En développant de nouvelles capacités, nous devons penser à chacun de nos gestes pour les appliquer. Après avoir acquis de nouvelles notions, il est essentiel de les mettre en pratique de manière réfléchie. Pas à pas, vous avancerez vers un leadership authentique. Bien que cela puisse sembler contraignant au début, ces actions deviendront naturelles à mesure que de nouvelles habitudes se formeront. À cette étape, vous jouerez le rôle de votre propre coach et vous serez probablement frustré parfois : vous connaîtrez la marche à suivre, mais il vous arrivera de retomber dans d'anciens réflexes, ce qui peut être déconcertant. La persévérance et la flexibilité seront nécessaires pour progresser avec plaisir ! C'est comme pour Roger : il apprend à skier grâce aux leçons, à la pratique et aux essais-erreurs. Il est attentif à chaque mouvement, vérifiant sa posture, se rappelant comment arrêter, tourner, même s'il commet des erreurs en temps réel.
4. **La compétence inconsciente** : Enfin, nos nouvelles capacités sont intégrées à nos actions quotidiennes. À ce stade, vous vous sentirez très à l'aise. Vos nouvelles compétences font désormais partie de votre répertoire personnel, et vous les appliquez naturellement dans votre quotidien. Il se peut même que vous vous surpreniez à vous trouver excellent. C'est exactement le résultat escompté, alors savourez votre victoire après tant d'efforts ! Tandis que vous célébrez votre succès, Roger commencera à skier aisément et de manière « naturelle », sans avoir à réfléchir à chaque mouvement, et il deviendra meilleur chaque jour qui passe.

D'autre part, il est tentant d'observer des leaders expérimentés agir avec une aisance déconcertante, sans hésitation ni effort apparent. Résistez à la tentation de croire qu'il est facile de devenir un bon leader. Développer un haut niveau de compétence dans un domaine exige des efforts soutenus pour que cela paraisse facile. Pensez à un acrobate du Cirque du Soleil qui exécute des figures avec une grâce et une précision chirurgicale : cela semble naturel, presque inné. Cependant, pour que l'acrobate atteigne ce niveau de maîtrise, une pratique intensive et des répétitions sont indispensables, souvent accompagnées de quelques échecs en chemin. Malgré cela, certains peuvent déclarer avec assurance : « Facile ! Moi aussi, je pourrais accomplir ces prouesses artistiques ! » La réalité, cependant, est souvent bien différente. Reconnaître nos lacunes en matière de compétences est essentiel, et prendre les mesures nécessaires pour les développer constitue un véritable défi.

À ce sujet, les recherches des psychologues Justin Kruger et David Dunning mettent en lumière que les individus incompetents ont souvent du mal à reconnaître leur propre incompetence ainsi que les raisons qui sous-tendent cette situation, lorsqu'ils observent des individus compétents. De plus, ils éprouvent souvent des difficultés à évaluer correctement leur propre compétence ainsi que celle des autres, faute de posséder les connaissances et les compétences nécessaires à cet effet. Les personnes incompetentes ne réalisent pas toujours leur état d'incompétence, soit par politesse, soit par bienveillance de la part de leur entourage, d'où l'importance cruciale d'avoir une équipe de rétroaction.

Pourtant, un paradoxe émerge de ces observations : « Une personne doit posséder un niveau minimal de compétence pour reconnaître son incompetence. » Cela pourrait sembler être une impasse, mais ce manuel vous aidera au contraire à libérer votre potentiel et à atteindre de nouveaux sommets. En prenant conscience de la nécessité de développer vos compétences, vous trouverez la motivation nécessaire pour passer à l'action et progresser.





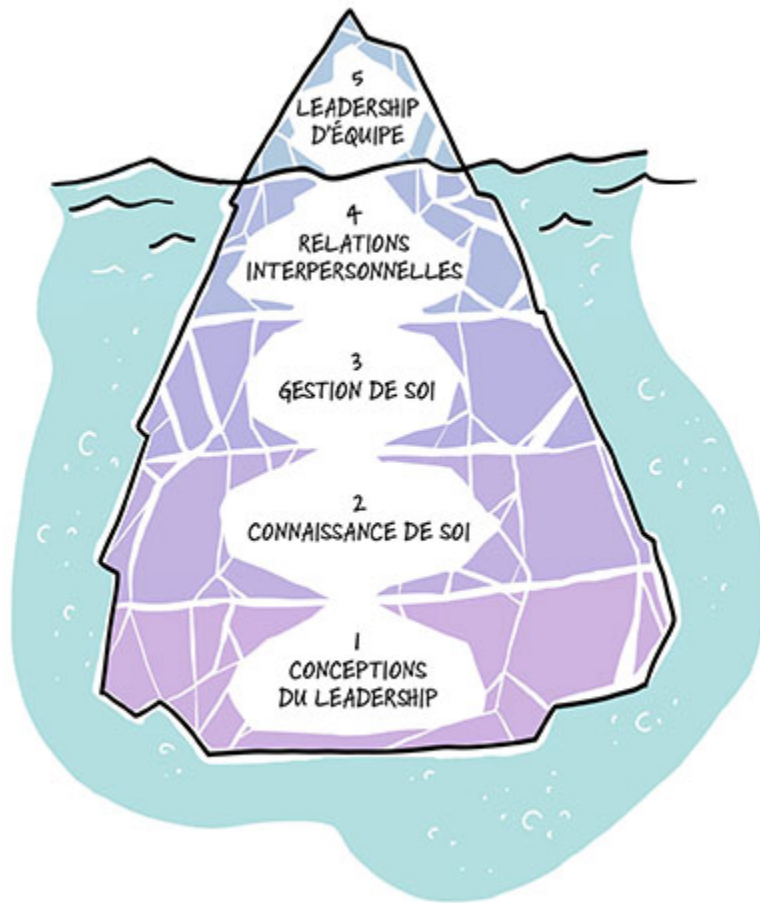


# LE PREMIER FONDEMENT



# COMPRENDRE CE QUE LE LEADERSHIP SIGNIFIE POUR VOUS

---



**Objectifs d'apprentissage :**

**Objectif général:**

Se situer en rapport au concept de leadership.

**Objectif spécifique:**

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de poser un regard rétrospectif sur les manières dont ses expériences ont influencé ses perceptions et croyances du leadership.

Une première étape importante dans le développement de vos compétences en tant que leader est de comprendre ce que le leadership signifie pour vous. La meilleure façon d'y parvenir est de fouiller dans votre passé, c'est-à-dire d'examiner vos expériences en tant que leader et suiveur dans votre vie personnelle (comme bénévole, athlète ou lors des interactions familiales) ou bien dans votre vie professionnelle. Nos premières expériences tendent à nous marquer, car elles constituent la base ou le cadre de référence pour comparer le reste de nos expériences.

Selon la théorie du choix du psychiatre Dr William Glasser, il est utile d'imaginer que nous portons un album photos ou une bibliothèque dans notre tête qui contient des images de toutes nos expériences préférées. Au fil de notre vie quotidienne, nous comparons constamment et inconsciemment ce qui se trouve dans notre album photos ou bibliothèque avec ce que nous vivons. Quand il y a une correspondance, cela fait du bien, et aucune action n'est nécessaire. Se plonger dans l'expérience est ainsi joyeux. Quand il y a un décalage, nous pouvons le ressentir ; nous savons que quelque chose ne va pas. Nous déterminons alors ce qu'il faut faire : « Combattre, fuir ou subir. » Ainsi, nous pourrions essayer d'influencer l'expérience, de l'accepter ou de l'éviter. Quel serait votre choix ?



**Roger :** Ma grand-maman faisait les meilleures gaufres belges et, maintenant, chaque fois que je commande des gaufres dans un restaurant, je recherche ce goût familial. Mais je suis toujours déçu. J'ai même essayé de les faire moi-même, mais je n'arrive pas à reproduire sa recette.

**Roxanne :** Ça ressemble à une recette pour le désastre si tu es constamment déçu.

**Roger :** Oui, mais j'ai appris à voir les autres gaufres comme étant tout simplement différentes, pas nécessairement mauvaises.

**Roxanne :** C'est ce que j'essaie de faire quand je pense aux leaders. Lorsque j'étais étudiante, j'ai travaillé comme vendeuse dans les articles de sport chez Canadian Tire pendant l'été. Mon patron, Bernard, me donnait de plus en plus de responsabilités, car il voyait que j'avais hâte d'apprendre. Un jour, il m'a confié la responsabilité de la section des gilets de sauvetage, qui était horriblement désordonnée. Je sais que ça semble peu important, mais Bernard m'a permis de rassembler tous les gilets de sauvetage de notre entrepôt. Ils étaient désorganisés, et nous ne savions pas vraiment quel était notre inventaire. J'ai visité d'autres magasins sur mon temps personnel et j'ai regardé comment ils avaient organisé leurs gilets de sauvetage. La solution pour une collection soignée et orientée vers le client était de les accrocher plutôt que de les mettre sur les étagères (ce que nous faisions). Quand j'ai présenté mes idées à Bernard, il a non seulement dit que nous essaierions, mais il m'a également aidée à changer les étagères pour des crochets. La nouvelle configuration était superbe. Après cette réorganisation, les gilets de sauvetage ont toujours été organisés de cette façon.

**Roger :** Wow, on dirait que ça aurait pu être une tâche assez ennuyeuse, mais Bernie avait confiance en toi, il t'a donné beaucoup d'autonomie et t'a laissée être créative dans ton travail !

**Roxanne :** Exactement ! C'était une expérience marquante. Depuis, c'est ce que je recherche chez un leader : quelqu'un qui me donne beaucoup de liberté pour être créative et qui m'offre du soutien. C'est d'ailleurs ce genre de leader que j'essaie de devenir !

**Roger :** Ah oui ?

**Roxanne :** Oui, c'est ce que j'attends des autres et ce que je fais moi-même !

Nous avons tendance à adopter un style de leadership conforme à la manière dont nous aimons être encadrés. Malheureusement, je pensais que tout le monde apprécierait cette approche, mais j'ai appris que ce n'est pas toujours le cas. Tout le monde n'aime pas ce que j'aime. Parfois, les gens prennent leurs opinions ou expériences personnelles et les généralisent à tous les leaders. Par exemple, si tu considères que le charisme est important pour toi, tu pourrais alors conclure à tort qu'il est plus généralement important. Les gens pensent que s'ils préfèrent quelque chose, alors tout le monde a les mêmes préférences. Cette façon de simplifier le monde peut être une erreur difficile à éviter.





## 1

### Avez-vous des idées préconçues sur ce qu'est le leadership ?

« Quand l'expérience infirme l'idée préconçue, l'expérimentateur doit rejeter ou modifier son idée. » – Claude Bernard

« Ne soyez pas coincé dans de vieilles idées. Continuez à reconnaître que la réalité change et que vos idées doivent changer. » – Grace Lee Boggs

Vous n'êtes pas seul : nous avons tous des idées sur ce qu'est le leadership. Que ce soit par le biais des médias, de nos impressions ou encore de notre entourage, nous accumulons bon nombre d'informations (pas toujours exactes !) sur le leadership. Il est normal de tomber dans le panneau parfois, mais pas trop souvent quand même.

Les leaders formidables osent valider les informations reçues en cherchant des appuis dans la réalité. Ils testent leurs hypothèses afin de s'assurer que ce qu'ils pensent est véridique. Ils sont donc sensibilisés au fait que le monde qu'ils perçoivent n'est pas tout à fait identique à la réalité. Sachant cela, les leaders s'appuient sur des faits avant d'émettre des jugements afin de garantir qu'ils sont fondés. Les questions suivantes reviennent donc souvent dans leur esprit : est-ce que ce que je pense et ce que j'ai toujours pensé sont encore vrais ? Y a-t-il une autre façon de voir les choses ? Ces interrogations leur permettent de



valider leurs perceptions et de s'ajuster afin d'avoir une vision du monde précise et actualisée. La remise en question ne leur fait pas peur ! Au contraire, ils la voient comme un outil leur permettant de se mettre à jour et de continuer à apprendre au fil du temps.

Alors, est-ce que cette mise en contexte vous surprend ou est-ce que vous connaissiez déjà ces faits sur les leaders ? Que diriez-vous de répondre à un bref quiz afin de voir si vous savez repérer les mythes et les faits sur le leadership ?

## Votre défi

Nous vous invitons à répondre par « vrai » ou « faux » aux énoncés suivants. Ces énoncés, qui ne vous laisseront pas indifférent, sont inspirés de Pamela McCauley Bush, chef de l'équipe de recherche sur les facteurs humains dans la gestion des catastrophes à la University of Central Florida. Par la suite, nous passerons en revue les réponses qu'elle propose afin de maximiser votre compréhension.

Écrivez vos réponses (vrai ou faux) avec la justification de votre choix dans votre journal d'apprentissage. Attention : pour maximiser votre apprentissage, ne consultez pas les réponses avant d'avoir terminé le quiz !

Vrai ou faux ?

1. « Le leadership est une qualité que peu d'individus possèdent. »
2. « Le leadership ne s'apprend pas : on naît avec ou sans le gène du leadership. »
3. « Les leaders ont tous un charisme hors du commun. »
4. « Le leadership, c'est uniquement pour les gestionnaires et les leaders d'entreprise. »
5. « Contrôle, direction et manipulation sont les tâches préférées des leaders. »
6. « La façon dont vous agissez dans votre vie personnelle n'a pas de lien avec votre capacité d'exercer le leadership. »
7. « Les leaders connaissent tout, sur tout, tout le temps. »
8. « Les leaders doivent être servis par leur équipe. »

## Interprétation

**1. « Le leadership est une qualité que peu d'individus possèdent. »** Au risque d'en surprendre plus d'un, cette affirmation est fausse ! Chez chacun d'entre nous se cache, plus ou moins loin, un potentiel de leadership. Imaginez un iceberg : la pointe représente la manifestation visible du leadership au quotidien, tandis que le corps sous-marin symbolise le potentiel latent. Bien que la pointe soit la partie visible, la majeure partie de l'iceberg demeure cachée sous l'eau. De la même manière, beaucoup de personnes possèdent un potentiel de leadership qui n'est pas immédiatement apparent.

Ce potentiel de leadership ne demande qu'à être exploité, mais seule une partie des individus parvient à le convertir en compétences concrètes. Il est également important de noter que le leadership ne se manifeste pas de manière uniforme dans tous les contextes et domaines. Par exemple, une personne peut être un leader dans sa vie professionnelle mais pas dans ses loisirs, ou elle peut démontrer des compétences de leadership dans une entreprise déterminée mais pas dans

une autre. Les leaders peuvent sembler être une minorité ou des exceptions, mais en réalité, des leaders potentiels existent partout !

**2. « Le leadership ne s'apprend pas : on naît avec ou sans le gène du leadership. »** Non. Là où il y a de la vie, il y a de l'espoir. Pour ceux et celles qui adhéraient à cette façon de penser pour justifier leur manque de leadership, vous n'avez plus d'excuses maintenant ! Les qualités et les traits associés aux leaders peuvent être développés, appris, pratiqués, assimilés et intégrés à notre façon d'être. Cependant, comme dans tout apprentissage, la condition préalable est d'avoir le désir et la volonté d'apprendre. Il ne faut pas craindre de changer certains comportements, d'essayer de nouvelles choses et de remettre en question nos anciens schèmes de pensée. En bref, quand on veut, on peut ! D'ailleurs, Melissa Horner conclut dans son vaste examen de la recherche sur le leadership que « les leaders sont créés, pas nés ».

**3. « Les leaders ont tous un charisme hors du commun. »** C'est faux ! Il est vrai que le charisme peut être utile pour un leader, mais il n'est en aucun cas un prérequis absolu. En réalité, les leaders qui en sont dépourvus peuvent très bien le développer et ajouter une corde à leur arc ! Des recherches sur le leadership, notamment celles de Jim Collins concernant le leadership de niveau 5, ont montré que les leaders calmes, humbles et solidaires sont souvent plus efficaces à long terme. Ainsi, le charisme n'est qu'un aspect parmi d'autres de la palette des compétences et des qualités qui peuvent faire d'un individu un leader efficace et respecté.

**4. « Le leadership, c'est uniquement pour les gestionnaires et les leaders d'entreprise. »** Non, tous les individus peuvent exercer du leadership, peu importe leur niveau hiérarchique ou leur autorité formelle. À l'inverse, il est tout à fait possible que des gestionnaires aient un faible capital de leadership. Ainsi, le leadership ne se limite pas à une fonction, mais dépend plutôt de la volonté d'agir. Les leaders se trouvent à tous les niveaux professionnels, dans tous types d'entreprises, et même en dehors du cadre professionnel. Le leadership peut être exercé par des bénévoles, des étudiants, et même des enfants. Chacun, en toutes circonstances, peut adopter des comportements de leadership.

**5. « Contrôle, direction et manipulation sont les tâches préférées des leaders. »** Non, contrôle, direction et manipulation sont les tâches préférées des tyrans qui ne sont pas des leaders authentiques. Ces derniers construisent des relations de qualité avec autrui et favorisent la coopération au sein de leur équipe. Ils ne sont pas redoutés comme les tyrans, mais admirés pour leur capacité à inspirer, soutenir, s'intéresser aux autres et se soucier de leur bien-être.

**6. « La façon dont vous agissez dans votre vie personnelle n'a pas de lien avec votre capacité d'exercer le leadership. »** Croire que nos comportements dans la vie personnelle n'affectent pas notre capacité à exercer le leadership est une erreur. Les comportements que nous adoptons dans notre vie personnelle ne sont pas totalement indépendants de ceux que nous choisissons dans notre vie professionnelle. Bien que nous jouions différents rôles selon les sphères d'activité, il existe une certaine cohérence. En fin de compte, nous sommes une seule et même personne, et il serait préoccupant de ne pas retrouver de similitudes et de parallèles entre les différents rôles que nous assumons. Ainsi, ceux qui ne sont pas alignés avec leurs valeurs et leur identité sont facilement remarqués par leur entourage. Souvent, un écart trop marqué entre le comportement personnel et professionnel est perçu comme un manque d'authenticité, ce qui peut entraîner une perte de confiance. Les leaders adaptent leur comportement aux circonstances tout en restant fidèles à eux-mêmes (valeurs, croyances, personnalité, etc.).

Si votre répertoire comportemental personnel inclut la tromperie, la malhonnêteté, l'immoralité,

le manque d'intégrité et l'exploitation des autres, il est probable que ces traits se refléteront également dans votre vie professionnelle. En somme, nos comportements dans la vie personnelle sont intrinsèquement liés à ceux que nous adoptons au travail, car nous sommes une seule et même personne, et nos comportements tendent à se chevaucher.

**7. « Les leaders connaissent tout, sur tout, tout le temps. »** Non, contrairement à l'idée reçue, ils ne sont ni des devins ni des sages à consulter pour obtenir toutes les réponses. Ils sont conscients de leurs limites et cherchent à enrichir leur savoir et leurs compétences. Leur stratégie ? S'entourer de personnes expertes dans les domaines où ils manquent de connaissances. Combien de fois avons-nous entendu des entrepreneurs à succès attribuer leur réussite à leur capacité à bien s'entourer ? En reconnaissant leurs forces et leurs faiblesses, ces leaders ont su s'allier à d'autres dotés de compétences complémentaires. Ils reconnaissent leurs lacunes, admettent leurs erreurs et ne prétendent pas tout savoir. Cependant, plutôt que de rester immobiles, ils voient chaque question sans réponse comme une occasion de croissance. Ainsi, il est fréquent de les entendre dire qu'ils ne possèdent pas encore la réponse, mais qu'ils la trouveront bientôt.

**8. « Les leaders doivent être servis par leur équipe. »** Non, au contraire, ils établissent avec leurs membres une relation de coopération mutuelle, loin du pouvoir et de la domination. En soutenant leur équipe, ils reçoivent également leur soutien en retour. Cette dynamique d'échange favorise une vision commune où chacun se sent responsable. Cette cohésion renforce l'équipe, permettant à tous ses membres de se soutenir mutuellement et de gagner ensemble.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels mythes vous ont le plus surpris ? Pourquoi ?
2. Quelles idées avez-vous sur le leadership et lesquelles aimeriez-vous réfuter ? Transformez trois mythes de votre choix en « vérités » sur le leadership.
3. Pourquoi est-il important que les leaders confrontent leurs idées préconçues ?
4. Comment les leaders peuvent-ils identifier et remettre en question les mythes des membres de leur équipe concernant le leadership ?
5. Quels sont les défis auxquels vous pourriez devoir faire face en essayant de déconstruire des mythes sur le leadership au sein de votre équipe ?
6. Comment pouvez-vous utiliser les nouvelles perspectives sur le leadership pour renforcer la cohésion et l'efficacité de votre équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction et notez leurs réactions dans votre journal d'apprentissage.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez ce que vous comptez faire dorénavant pour remettre en question les idées préconçues, les stéréotypes et les préjugés dans votre vie quotidienne. Identifiez trois actions concrètes pour y parvenir ainsi que trois actions pour sensibiliser les autres à ces mythes.



**Roxanne :** Ah, le leadership, influencer les autres pour atteindre un but... Les gens ont beaucoup d'opinions sur ce qu'il faut pour devenir un bon leader.

**Roger :** Bien sûr. Cet exercice m'a rappelé que je pensais qu'il fallait être charismatique, charmant et motivant pour être un bon leader. Mais ce n'est pas vrai du tout. En fait, des chercheurs comme Jim Collins ont constaté que les meilleurs leaders sont des personnes humbles qui recrutent des individus très compétents et autonomes. Ces leaders n'ont pas besoin de charisme ou de charme pour motiver les gens à accomplir de grandes choses.

**Roxanne :** Je suis d'accord. En réalité, j'ai du mal à faire confiance aux leaders « vedettes ». Ils semblent se concentrer sur eux-mêmes et leur image. En même temps, je n'aime pas les leaders paternalistes (ou maternalistes), tu sais, ceux qui veulent prendre en charge leurs collaborateurs sous prétexte qu'ils ne peuvent pas se débrouiller seuls. Les personnes compétentes et autonomes n'ont pas besoin d'être surprotégées par leurs leaders. J'admirais ces leaders auparavant, mais j'ai réalisé qu'ils limitaient la croissance de leurs collaborateurs.

**Roger :** C'est vrai. As-tu d'autres idées préconçues sur le leadership que tu aimerais discuter ?

**Roxanne :** Eh bien, je n'aime pas les stéréotypes ; par exemple, l'idée selon laquelle les femmes sont toujours des leaders qui soutiennent les membres de leur équipe, ou que les hommes sont naturellement plus décidés. Ces généralisations ne sont pas toujours vraies et sont peu utiles. Elles classent les gens dans des catégories, mais j'ai vu trop d'exceptions pour que ça soit valable !

**Roger :** Utiliser des stéréotypes et discriminer pour juger le leadership de quelqu'un sont tellement réducteurs. Comme le disait Carl Jung : « Il est assez stérile d'étiqueter les gens et de les presser dans des catégories. » Dans mon ancienne entreprise, certains collègues avaient des réticences à travailler pour un gestionnaire qui avait immigré dans notre pays il y a quelques années. Ils disaient ne pas comprendre son accent et pensaient qu'il n'avait rien à leur apprendre. Quand j'ai pris le temps de lui demander de répéter ce que je ne comprenais pas et que j'ai fait l'effort de le connaître, j'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de choses que je pouvais apprendre de lui.

**Roxanne :** Maintenir ces idées préconçues a vraiment limité tes collègues. Je suis contente que tu aies pu sortir de cette mentalité ! Bravo, Roger !

**Roger :** Merci. Je fais particulièrement attention à ne pas enfermer les autres dans des boîtes.

**Roxanne :** Oh, qu'entends-tu par ça ?

**Roger :** Eh bien, j'essaie de ne pas les étiqueter ni de les juger trop vite. Je m'efforce de rester ouvert à leur égard, ce qui facilite vraiment la compréhension mutuelle.





## 2

### Qu'avez-vous appris sur le leadership durant votre enfance ?

« Mes premiers souvenirs de mon père sont de le voir travailler à son bureau et de réaliser qu'il était heureux. Je ne le savais pas alors, mais c'était un des cadeaux les plus précieux qu'un père puisse donner à son enfant. » – Malcolm Gladwell

« Le monde est modifié par votre exemple, pas par votre opinion. » – Paulo Coelho

Quand Roxanne se remémore ses premiers souvenirs de leadership, elle pense aux récits quotidiens de son père sur sa journée de travail, racontés autour de la table lors du souper. Son père, Claude, était contremaître dans une usine, un homme qui aimait travailler dur et prendre une bière après le travail. Roxanne ressent une nostalgie en se rappelant ces moments : elle peut visualiser ses parents assis aux extrémités de la table, ses frères en face d'elle et sa sœur à côté. Sur la table, il y avait un plat de pommes de terre bouillies, des betteraves en conserve, des côtelettes de porc parfaitement cuisinées, des carottes bien cuites et des tranches de pain maison avec de grosses croûtes (qu'elle avait l'habitude de cacher sous le plat de sa sœur). Son père se lavait les mains, et le souper était servi précisément à 17 heures tous les jours.

Il racontait ce qui se passait sur son lieu de travail : les moments passionnants où le propriétaire de l'entreprise faisait le tour de l'usine pour exprimer sa satisfaction envers le travail de Claude et de ses collègues. Claude n'aimait pas l'idée de hiérarchie. Il s'assurait que les ouvriers savaient quoi faire et il

travaillait à leurs côtés pour fabriquer les pièces. De temps en temps, il prenait le temps d'aider quelqu'un avec une astuce ou autre chose. Il était là pour soutenir ses collègues. Claude déjeunait avec les gars dans la salle à manger et échangeait avec eux. Roxanne entendait des récits joyeux de célébrations, de tristes histoires d'employés blessés et des récits fatigants sur les heures supplémentaires nécessaires pour compléter les commandes.

Une année, Claude a remporté le titre d'employé de l'année : on lui avait offert une veste en cuir rouge brillant très coûteuse avec un énorme écusson « EMPLOYÉ DE L'ANNÉE » sur le bras. Claude a aimablement accepté la veste, mais il était gêné de la porter, estimant que le succès de l'usine revenait aux gars ; porter la veste aurait donné l'impression qu'il se considérait comme spécial. Travailleur dévoué, Claude a continué à travailler jusqu'à un jour fatidique où il s'est blessé au dos. Le nouveau propriétaire de l'entreprise pressait les employés de travailler beaucoup plus fort et plus vite, en plus de suivre une formation complexe sur les « processus de travail ». Claude travaillait en équipe avec les gars, travaillant dur, entretenant de bonnes relations avec eux, et restant loyal et humble en toutes circonstances.

Alors, quand Roxanne réfléchit au leadership, elle pense à l'exemple que son père lui a donné. Voici ce qu'elle a retenu de son père :

- Les bons leaders sont égalitaires : ils traitent leurs employés comme des collaborateurs plutôt que comme des subordonnés.
- Ils laissent les employés tranquilles pour effectuer leur travail, mais ils les aident en cas de besoin. Ils sont disponibles et serviables, mais pas intrusifs.
- Ils offrent une reconnaissance appropriée aux employés : ces derniers sont plus sensibles aux expressions d'appréciation informelles et continues qu'aux événements ponctuels qui peuvent les singulariser et les gêner.
- La célébration des succès et le soutien pendant les périodes difficiles sont des éléments importants de la vie professionnelle.
- Apprendre à connaître les employés en tant que personnes avec des familles et des vies en dehors du travail, et permettre aux employés de connaître leur leader de la même manière, construit un solide pont de compréhension.
- Établir des relations solides avec d'autres personnes aide non seulement à accomplir le travail, mais rend également l'environnement de travail plus humain.
- Il est essentiel de se mettre en priorité, soi-même et sa famille. Il ne faut pas présumer avec confiance que les autres ont nécessairement à cœur les intérêts d'autrui. Malheureusement, certaines personnes en profiteront, et il est important de savoir quand rester, quand se battre et quand laisser faire.

Roxanne était fière de son père, tout comme elle savait qu'il était fier de son travail. Il était toujours tellement enthousiaste à l'idée de faire une petite visite de l'usine avec ses enfants de temps en temps. Cependant, Roxanne était aussi attristée que les dernières années de son père à l'usine aient été difficiles et qu'elles se soient terminées abruptement. Elle s'est donc juré d'accorder une attention particulière à

la mémoire organisationnelle et au dévouement à long terme des employés. Ces souvenirs restent gravés dans le cœur de Roxanne. Face aux dilemmes de leadership, elle se demande souvent ce que son père aurait fait, car elle sait qu'il a toujours fait la bonne chose, à une seule exception près : ne pas prendre soin de lui-même.

## Votre défi

Afin de vous aider à réfléchir à vos premiers modèles de leadership, nous vous invitons à penser à votre première expérience de leadership. Il pourrait s'agir de vos parents, de vos grands-parents ou de toute autre personne que vous avez côtoyée. Tout comme Roxanne l'a fait précédemment, préparez une anecdote ou une histoire qui illustre la manière dont vous avez découvert le leadership. Écrivez cette histoire dans votre journal d'apprentissage et racontez-la à votre équipe de rétroaction. Sollicitez l'aide des membres de votre équipe pour interpréter votre récit.

## Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont vos réactions à l'histoire de Roxanne ?
2. Quels aspects spécifiques du style de leadership de Claude pourraient être adoptés par d'autres leaders et pourquoi pensez-vous que cela serait bénéfique ?
3. Comment pensez-vous que son expérience a façonné sa propre approche en tant que leader de son équipe ?
4. Comment vous êtes-vous senti en préparant votre anecdote ? Comment réfléchir à vos premières expériences vous a-t-il aidé à les comprendre et à les mettre en perspective ?
5. Comment votre histoire personnelle a-t-elle influencé la façon dont vous comprenez le leadership ?
6. Quelles leçons avez-vous tirées de ces premières expériences ?
7. Comment pourrait-il être utile pour les leaders d'examiner les premiers messages qu'ils ont reçus sur le leadership ?
8. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à réfléchir à leurs expériences personnelles et comment ces facteurs pourraient-ils influencer leurs perceptions et leurs attentes actuelles à l'égard de leur leader ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction et notez leurs réactions dans votre journal d'apprentissage.



## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, écrivez trois actions que (a) vous entrepreniez et que (b) éviterez dorénavant en tant que leader, en tenant compte de votre histoire personnelle.



### 3

## Comment avez-vous expérimenté le leadership dans votre vie ?

« La plupart des gens traversent la vie sans accumuler d'expériences significatives. Ils vivent les événements les uns après les autres, sans vraiment les assimiler et les intégrer. Les événements deviennent des expériences lorsque nous les digérons, réfléchissons à leur signification, les connectons à des tendances générales et en tirons des synthèses. » – Saul Alinsky

Avec quelles lunettes percevez-vous le monde qui vous entoure ? Évidemment, avec vos propres lunettes ! Celles-ci sont façonnées par votre bagage de connaissances, vos croyances sur le monde et vos expériences. Ce cadre personnel, également appelé « modèle mental », constitue votre cadre de référence. Il vous permet de voir, de comprendre et d'apprécier divers aspects du leadership. À travers ces lentilles uniques, vous filtrez, comprenez et évaluez le leadership. Tout comme les images dans un album photos idéal, vos critères personnels vous aident à interpréter et à évaluer vos expériences.

Mais êtes-vous conscient des critères qui composent ce cadre et que vous utilisez pour juger la qualité du leadership que vous rencontrez, ainsi que celui que vous démontrez vous-même ? Comme un album photos, ces critères définissent les images que vous utilisez pour évaluer vos expériences. Il est donc bénéfique d'explorer votre cadre de référence afin de mieux comprendre ce que le leadership représente pour vous.

Tout d'abord, il est important de reconnaître que nos « critères » ou nos « construits » sont des idées que nous développons pour interpréter le monde qui nous entoure. Ils représentent notre vision très personnelle de la réalité, élaborée à partir de nos expériences vécues. Ces critères ont pour fonction de simplifier le monde complexe dans lequel nous évoluons et peuvent donc influencer profondément notre manière de penser et d'interpréter les événements. Voici trois observations clés sur ces critères, inspirées de la théorie des construits personnels de George Kelly :

1. **Nos critères nous aident à mieux comprendre et à anticiper notre environnement.** Ils simplifient la réalité en donnant un sens aux événements, actions, paroles et expériences qui composent notre existence. Formés au fil du temps par nos observations et nos conclusions, ils influencent également nos attentes et nos comportements. Par exemple, si Roger est convaincu qu'un leader doit être bienveillant envers ses collaborateurs, il s'attendra à ce que tous les leaders qu'il rencontre adoptent cette attitude, basée sur ses expériences personnelles passées.
2. **Nos critères sont souvent utilisés de manière inconsciente pour rendre le monde plus compréhensible.** Ils reflètent nos efforts constants pour donner un sens à notre réalité : nous observons, nous tirons des conclusions sur les schémas de cause à effet et nous adaptons nos comportements en conséquence. Par exemple, si nous comprenons qu'un comportement particulier de notre partenaire indique généralement qu'il se sent anxieux, aimé ou stressé, nous ajustons naturellement notre propre comportement en réponse à cette compréhension.
3. **Chacun ses critères : montre-moi tes critères, et je te dirai comment tu penses !** Le critère précédent, « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs », est très personnel et peut ne pas être partagé par tous. C'est tout à fait normal, car ces critères se forment à partir de nos vécus et de nos réflexions personnelles. Il n'est donc pas surprenant que chaque individu développe des critères différents. Cependant, même si cela peut être déroutant, il est important de fournir un effort pour accepter les perceptions des autres. Chacun construit son cadre de référence en fonction d'expériences uniques et valorise ce qu'il considère comme important. Cette diversité enrichit nos échanges et nous offre l'occasion de remettre en question nos propres critères. En cherchant à comprendre les autres sans jugement, nous enrichissons nos relations interpersonnelles, favorisant ainsi une plus grande harmonie et compréhension mutuelle.
4. **Les critères sont évolutifs.** Nos critères font partie intégrante de notre façon de percevoir le monde, mais ils ne sont pas figés. Certains peuvent nous accompagner seulement quelques mois, tandis que d'autres peuvent perdurer toute une vie. Ils changent, se précisent et évoluent, tout comme nous. Chaque nouvelle expérience ou connaissance confronte nos critères établis.

Reprenons l'exemple précédent du critère « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs » : si Roger rencontre un leader qui ne correspond pas à cette attente, il peut réagir de différentes manières. Il pourrait considérer ce leader comme une exception à la règle, ignorer cette expérience, ou bien justifier son comportement pour maintenir sa perception initiale. Il pourrait également ajuster ses critères pour intégrer cette nouvelle expérience. Le choix entre ces options est influencé par l'importance accordée à ce critère par l'individu ainsi que par sa disposition à remettre en question ses croyances.

La personnalité et l'ouverture au changement jouent un rôle crucial dans ce processus. Un autre facteur à considérer est la hiérarchisation des critères selon leur importance relative pour chaque individu. Certains critères sont plus difficiles à modifier que d'autres. Par exemple, si le critère « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs » est fondamental pour Roger et a influencé positivement sa perception du monde professionnel, il est probable que Roger minimise ou justifie le comportement décevant du leader rencontré. En revanche, s'il remet en question l'importance de ce critère, il révisera probablement son modèle mental pour mieux correspondre à la réalité observée.

En résumé, nos critères façonnent nos perceptions et nos attentes dans notre vie quotidienne. Ils représentent notre compréhension subjective de la réalité, que nous adaptons, défendons ou renforçons constamment. Les critères liés à nos valeurs fondamentales ou à nos relations clés sont souvent complexes, rigides et difficiles à modifier. En revanche, ceux qui concernent des aspects moins importants ou sur lesquels nous avons moins de connaissances sont plus malléables.

Lorsque nous rencontrons quelqu'un dont les critères diffèrent des nôtres, cela peut susciter de la frustration en raison du manque d'alignement. Cette frustration est particulièrement intense si nous désapprouvons ou rejetons leurs critères. Notre capacité à comprendre les critères d'autrui est un indicateur de notre niveau d'empathie. Il n'est pas nécessaire d'adhérer aux mêmes critères ni de les accepter pour se comprendre mutuellement, mais il est essentiel de reconnaître les critères communs sous-jacents que nous partageons. Cette compréhension nous permet de développer des relations interpersonnelles plus enrichissantes et harmonieuses, même lorsque nos perspectives individuelles diffèrent.

## Votre défi

Afin d'en apprendre davantage sur vos expériences de leadership, nous vous invitons à réfléchir aux situations suivantes dans votre journal d'apprentissage. Écrivez un ou deux paragraphes pour chaque réflexion ; plus il y a de détails, mieux c'est !

1. Décrivez comment vous avez découvert le leadership pour la première fois.
2. Décrivez votre meilleure expérience de leadership.
3. Décrivez votre pire expérience de leadership.
4. Décrivez votre meilleur leader de tous les temps.
5. Décrivez le pire leader que vous ayez jamais eu.
6. Décrivez un moment où vous avez fait preuve de beaucoup de leadership.
7. Décrivez une situation où vous n'avez pas fait preuve de leadership (alors que vous auriez dû le faire).
8. Décrivez votre plus grand échec en tant que leader.
9. Décrivez votre plus grande peur concernant le leadership.

10. Décrivez votre plus grand espoir en matière de leadership.

## Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage. Discutez ensuite de vos réponses avec votre équipe de rétroaction et notez leurs commentaires.

1. Observez-vous des thèmes récurrents dans vos réponses ? Trouvez-en cinq à sept et décrivez-les.
2. Compte tenu de ces thèmes, quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer la qualité du leadership que vous rencontrez et que vous démontrez vous-même ?
3. Comment ces thèmes et ces critères pourraient-ils évoluer ou se renforcer au fil du temps et des expériences futures en leadership ?
4. En quoi vos expériences passées en tant que leader influencent-elles vos attentes et vos interactions actuelles avec vos collègues et votre équipe ?
5. Selon vous, quel est l'impact de ces expériences sur votre approche du leadership ? Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur votre façon d'aborder le leadership ?
6. Pourquoi est-il important qu'un leader connaisse bien ses critères ? Que doit faire un leader afin de bien connaître les critères des membres de son équipe par rapport au leadership ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) prendre conscience de vos critères et pour (b) les ajuster au besoin.



## 4

### Quels souvenirs de leadership vous ont le plus marqué ?

« Les souvenirs oubliés ne sont pas perdus. » – Sigmund Freud

Nos expériences antérieures exercent une grande influence sur la formation de nos attentes ainsi que sur l'interprétation et l'évaluation de nos expériences futures, que ce soit en tant que leader ou en réponse au leadership des autres. Nos souvenirs façonnent ce que nous cherchons et apprécions chez les leaders que nous rencontrons. En outre, du fait que les récits sont si vivants, ils laissent souvent des empreintes profondes en nous et nous enseignent subtilement comment exercer le leadership à travers nos propres expériences et celles des autres. Étant donné que nos leaders deviennent nos modèles, il est d'une importance cruciale qu'ils soient exemplaires.

Il est souvent plus facile de se souvenir d'un mauvais leader que d'un bon leader. Ce phénomène peut être attribué à la tendance naturelle de notre cerveau à se concentrer sur les aspects menaçants pour notre bien-être, dans une perspective de survie. Cependant, il est essentiel de reconnaître qu'il existe un effet de halo et de corne qui peut conduire à une perception exagérément positive ou négative. Il est donc important de comprendre que toutes les personnes, même celles que nous avons perçues comme très négatives, possèdent des forces. Ces qualités peuvent ne pas être aussi apparentes que leurs faiblesses et méritent d'être explorées.

Parfois, il est nécessaire de prendre du recul et de reconsidérer notre perception d'un mauvais leader afin de découvrir ses aspects positifs. En prenant le temps de voir au-delà des premières impressions, nous pouvons mieux comprendre la complexité de chaque individu et nuancer notre jugement.

## **Chaque individu a sa propre définition d'un bon leader.**

L'évaluation que chacun fait d'un leader est personnelle et subjective. Ce qui peut sembler exemplaire à certains peut sembler déficient à d'autres. Identifier un leader comme bon ou mauvais révèle ce que nous aspirons à incarner en tant que leader. Les leaders négatifs peuvent laisser une empreinte durable dans nos vies, tout comme les leaders inspirants. Souvent, ces derniers deviennent des modèles à suivre ou à éviter. Ainsi, les expériences marquantes, qu'elles soient positives ou négatives, enrichissent notre compréhension du leadership et influencent notre propre développement en tant que leaders.

Il est essentiel de réfléchir aux expériences qui nous ont marqués négativement afin de mieux définir ce que nous ne voulons pas reproduire dans notre propre pratique du leadership. En comprenant ce qui nous déplaît et en en tirant des leçons, nous renforçons notre capacité à développer un leadership positif et éclairé.

## **Qu'est-ce qui conduit à l'échec ou à l'efficacité d'un leader ?**

Voici quelques exemples de caractéristiques qui déterminent l'échec ou l'efficacité d'un leader, comme l'ont mentionné certains chercheurs, comme Barbara Kellerman ou encore William André Nadeau, consultant et gestionnaire.

### **Les qualités personnelles**

Les leaders efficaces se distinguent par leurs qualités personnelles telles que l'intégrité, l'honnêteté et l'authenticité. Ce sont des individus qui tiennent parole et donnent l'exemple par leurs actions alignées sur leurs valeurs. Ils possèdent une bonne connaissance d'eux-mêmes et une force de caractère qui les rend volontaires, indépendants et responsables. Ils sont courageux dans leurs convictions tout en maintenant une maîtrise de soi exemplaire. Ces traits font d'eux des leaders solides, inspirant confiance et respect.

En revanche, les caractéristiques qui mènent à l'échec chez les leaders sont nombreuses. Ces leaders peuvent manipuler, mentir et intimider pour atteindre leurs objectifs. Le leader « corrompu » traite ses subordonnés comme des sujets, ignorant leurs droits, exigeant obéissance et utilisant leurs faiblesses et leurs peurs à son avantage. Il manque de courage moral, d'intégrité et montre souvent un ego surdimensionné, alimentant son arrogance et son manque de fiabilité. Malgré ces défauts apparents et un contrôle de soi médiocre, un tel leader peut parfois maintenir un soutien parmi ses partisans.

### **Les qualités interpersonnelles**

Les qualités interpersonnelles jouent un rôle déterminant dans le succès ou l'échec des leaders. La distinction principale réside dans la manière dont ils exercent leur influence. Un leader réussi sait comment parler à l'intelligence des autres pour les amener à adopter un point de vue semblable au sien. Conscient que la persuasion est souvent plus efficace que l'imposition, il favorise un style de leadership participatif et collaboratif.

En revanche, un leader moins efficace néglige cette approche et adopte un style autoritaire, manipulant l'opinion de son entourage pour imposer ses idées. Il est enclin à critiquer abondamment les autres tout en se vantant de manière excessive. Cette tendance à voir les défauts chez les autres tout en ignorant les siens est illustrative de son attitude. Par conséquent, il se retrouve souvent isolé dans ses efforts de travail, que ce soit par choix ou par contrainte.

## La communication

De même, la façon dont les leaders utilisent la communication en révèle beaucoup sur leur efficacité. Les leaders efficaces se distinguent par leur capacité à pratiquer une écoute active, à être ouverts et intéressés par les opinions des membres de leur équipe. Ils perçoivent l'information comme un flux bidirectionnel, où ils partagent tout en apprenant des autres. Pour eux, partager des connaissances et créer un environnement de transparence sont essentiels. De plus, les leaders efficaces cherchent à établir des alliances et des réseaux, favorisant la coopération et investissant du temps et de l'énergie pour entretenir ces relations.

En revanche, les leaders sont voués à l'échec lorsqu'ils adoptent une approche de communication réticente. Pour eux, la communication est principalement un outil de discipline, utilisé pour imposer des ordres sans écouter activement les commentaires ou les besoins des autres. Cette approche unidirectionnelle crée souvent des tensions et des conflits au sein de l'équipe. Entre ces extrêmes se trouve le leader insensible, dont la communication est principalement axée sur ses propres objectifs et besoins, ignorant les besoins et les désirs des autres. Cette attitude peut être perçue comme un manque de considération et compromet la relation de confiance au sein de l'équipe.

## Le respect

Les deux types de leaders se distinguent significativement par leur attitude par rapport au respect. Pour un leader efficace, l'attention et le respect envers les autres constituent des fondements essentiels de son leadership. Il reconnaît que la considération sincère est cruciale et s'efforce de traiter les autres avec la même dignité qu'il souhaite recevoir. L'alignement entre ses paroles et ses actions est une priorité, renforçant ainsi la confiance au sein de son équipe.

En revanche, le leader qui échoue n'incarne pas ces valeurs. Il interagit de manière abrupte et égocentrique, ignorant souvent le bien-être et la santé de ses collaborateurs.

Lorsqu'il s'agit de prendre en charge une équipe, le vrai caractère d'un leader se révèle. Le leader efficace se montre ouvert et transparent avec ses collaborateurs. Il reconnaît leurs compétences, leur fait confiance et les encourage à prendre des responsabilités. Il investit dans leur développement personnel et professionnel, valorisant leur contribution et cherchant à enrichir les connaissances collectives de l'équipe.

En revanche, le leader qui échoue est souvent plus fermé et rigide. Il a du mal à déléguer, pensant qu'il est le seul compétent pour mener les projets à bien. Il manque de confiance envers ses collaborateurs et ne cherche pas à exploiter leur potentiel. Cette approche entrave la formation d'une équipe performante, car il ne sait pas reconnaître ni encourager le talent de ses membres.

## Les réalisations

Finalement, une distinction clé réside dans les réalisations des leaders. Le leader efficace se distingue



par sa flexibilité, sa créativité et sa capacité à relever les défis avec agilité. Il sait naviguer habilement dans les situations délicates sans blesser les ego.

En revanche, le leader inefficace évite les situations complexes. Par sa rigidité et son manque de souplesse, il peine à s'adapter aux changements et résiste aux nouvelles idées, même prometteuses. En résumé, là où l'action proactive et appropriée est l'outil privilégié du leader efficace, le leader inefficace se complaît dans l'immobilisme et manque cruellement d'initiative.

## En conclusion

Un leader efficace démontre une gestion habile des situations et des personnes avec humilité et délicatesse. Il gagne le respect de ses pairs, et son autorité est perçue comme naturelle, les collaborateurs ne se sentant pas simplement dirigés, mais véritablement guidés. Ainsi, le leader efficace dirige d'une main de fer dans un gant de velours », incarnant ainsi une combinaison réussie d'autorité ferme et de compassion.

## Votre défi

Pour tirer des leçons de vos expériences en leadership, nous vous encourageons à revisiter et approfondir deux anecdotes significatives de votre vécu. Chaque anecdote devrait décrire un événement particulier qui vous a profondément marqué, que ce soit de manière positive ou négative, et où une autre personne a manifesté, ou non, des qualités de leadership. Décrivez succinctement le contexte de ces souvenirs liés au leadership, puis détaillez les actions spécifiques mémorables entreprises par le leader dans ces situations. Voici un exemple rédigé par Roger pour vous guider dans cette démarche.

### L'inhumanité de l'homme envers l'homme

L'inhumanité au sein des relations professionnelles est un sujet préoccupant que j'ai personnellement expérimenté lors de mon travail en tant qu'agent de service à la clientèle. Mon bureau était aménagé de manière à ce que les portes soient équipées de fenêtres, permettant ainsi à notre patron de surveiller de près notre travail. Certains collègues ont tenté de préserver un peu d'intimité en plaçant du carton sur les fenêtres, ce qui a déclenché la colère du patron.

Les privilèges au sein de l'équipe étaient manifestement distribués de manière inégale. Les employés favoris bénéficiaient d'avantages substantiels et d'horaires avantageux, tandis que d'autres, dont moi-même, se voyaient attribuer des horaires peu enviables et étaient souvent sous-équipés pour accomplir leurs tâches. Une autre source de tension était les fêtes clients auxquelles nous étions censés participer, et qui souvent impliquaient une consommation d'alcool importante. Pour des raisons éthiques, certains collègues, dont moi-même, ont choisi de ne pas y assister, ce qui leur a valu d'être perçus comme des éléments perturbateurs dans l'équipe, et, de ce fait, étaient souvent surchargés de travail.

Un incident particulièrement troublant a eu lieu un jour dans mon bureau, où mon patron est entré de manière agressive et a commencé à me critiquer violemment sans que je puisse vraiment comprendre ses accusations rapides et confuses. Il semblait avoir pris ombrage de ma performance, probablement parce que j'avais surpassé l'un de ses employés favoris. Ce moment a atteint son paroxysme lorsque mon patron a frappé mon épaule et a lancé une remarque menaçante sur la possibilité que quelqu'un empoisonne mon

déjeuner. Avant que je puisse réagir ou demander des explications, il est parti en trombe de mon bureau. Mon assistant, qui était présent mais resté silencieux dans un coin, refusait de retourner dans la pièce tant que la porte n'était pas fermée à clé, témoin de la peur généralisée que mon patron inspirait. Cette expérience a été révélatrice des dynamiques de pouvoir toxiques et des comportements inappropriés qui peuvent exister dans les environnements de travail, mettant en lumière l'impact dévastateur que de tels comportements peuvent avoir sur le moral et le bien-être des employés.

Mon ancien patron nous qualifiait de « mauvais joueurs d'équipe », nous comparant à des employés jetables comme ceux des dépanneurs. Chaque fois qu'il me convoquait dans son bureau, c'était toujours sous un torrent de colère, transformant mes erreurs mineures en graves fautes à ses yeux. Parfois, lors de mes interactions avec les clients, je sentais son regard critique depuis le couloir, roulant des yeux et secouant la tête. La crainte constante des représailles a rendu mon travail insupportable. J'ai fini par éviter ses trajets habituels, même si cela signifiait prendre des chemins détournés pour rejoindre mon bureau.

Vivant dans le même quartier que lui, j'ai souvent eu la désagréable sensation qu'il me suivait en voiture pendant que je faisais mes courses le week-end, une expérience qui m'a glacé le sang. J'en suis venu à éteindre les lumières de ma maison le soir, de peur qu'il ne sache où j'habite. Et il me téléphonait parfois la nuit, rendant les appels non identifiés bien utiles.

Bien que j'aie quitté cette entreprise depuis, chaque fois que mon patron actuel, une personne très aimable, souhaite me voir dans son bureau, je ressens encore une vague de tremblements, craignant que mon travail soit à nouveau en jeu. Je commence à comprendre les origines de ces réactions irrationnelles et j'apprends à me détendre, à m'attendre au meilleur plutôt qu'au pire. Cette expérience m'a marqué en me faisant réaliser que la simple possession d'un poste d'autorité ne confère pas automatiquement une autorité morale pour diriger. L'autorité se mérite et ne se proclame pas. Les leaders ont une responsabilité morale de traiter leurs employés avec respect et dignité, une leçon que j'emporte avec moi dans toutes mes interactions professionnelles actuelles.

## Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont vos réactions à l'histoire de Roger ? Qu'auriez-vous fait différemment ?
2. Avez-vous déjà été dans ce genre de situation ? Qu'avez-vous fait ?
3. Quels mots utiliseriez-vous pour décrire les deux expériences que vous avez décrites ? Nommez-en quatre. Par exemple, Roger décrirait sa situation comme une vie dans une peur constante.
4. Quelles actions (de la part du leader, de vous-même et des autres) auraient fait une différence dans cette situation ?
5. Si vous deviez tirer cinq leçons de leadership basées sur ces expériences, quelles seraient-elles ?
6. Dans quelle mesure votre vision des leaders formidables correspond-elle ou contraste-t-elle avec le leader de vos expériences ? Que font les leaders formidables ?
7. À la lumière de cet exercice, que signifie pour vous le leadership ? Formulez une définition personnelle

du leadership et évaluez cette définition à la lumière de vos expériences et de vos compétences en leadership.

8. Pensez-vous que votre définition sera toujours identique à celle de ceux que vous dirigez ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Sinon, comment pouvez-vous en savoir plus sur leurs définitions du leadership ?

Racontez vos anecdotes à votre équipe de rétroaction, échangez des interprétations sur les principaux thèmes et notez les réactions des membres.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez les actions précises que vous allez entreprendre désormais pour (a) tirer profit de vos bonnes expériences de leadership et pour (b) apprendre de vos expériences plus mitigées. Inspirez-vous de ce que vous avez appris en réalisant cet exercice.



## 5

### Quelle est votre meilleure expérience en tant que leader ?

« Chaque fois que vous devrez choisir et coordonner des activités dans votre vie professionnelle, rappelez-vous vos réponses à cet exercice. Si vous identifiez clairement les activités qui vous apportent le plus de satisfaction, qui renforcent votre productivité et votre efficacité en tant que leader, cela facilitera vos choix futurs. » – Manfred Kets de Vries

Avez-vous déjà regretté une expérience en vous disant « avoir su... » ? Comme la plupart d'entre nous, sûrement ! Pourtant, il est fort probable que vous ayez appris quelque chose sur vous-même ou sur les autres dans chacune de vos expériences, même les moins glorieuses. Certains moments clés nous façonnent en tant que personnes et contribuent à notre solidification. Nos expériences peuvent être perçues comme des blocs ajoutés à notre confiance ou comme des séismes ébranlant notre estime personnelle. Quoi qu'il en soit, elles nous révèlent de nouvelles facettes de nous-mêmes et participent à notre construction.

On dit souvent que l'expérience est la meilleure enseignante, et, pour les leaders, cela est doublement vrai ! Nous apprenons à devenir des leaders en pratiquant. Ainsi, nos expériences influencent notre perception de nos capacités de leadership. Chaque expérience, qu'elle soit positive ou négative, contribue à façonner notre image de leader. Il est donc crucial que nos actions soient réfléchies, équitables et fidèles à notre identité.

Dans son livre *Le leadership partagé*, Édith Luc souligne que la confiance en soi d'un leader peut se renforcer à travers des situations spécifiques de leadership, créant ainsi un sentiment d'efficacité

personnelle. Accumuler des expériences de leadership enrichissantes constitue la base sur laquelle un leader peut se développer, s'améliorer et atteindre ses objectifs.

Tout cela est bien intéressant, mais de quelles expériences parlons-nous ? S'agit-il d'expériences professionnelles, scolaires, personnelles ou bien sociales ? Est-ce que tous les types d'expériences sont formateurs ?

## Sources d'apprentissage pour les leaders

Selon le professeur à HEC Montréal Alain Gosselin, qui analyse le livre *Key Events in Executives' Lives* d'Esther Lindsey et ses collaborateurs, trois catégories d'événements peuvent être source d'apprentissage pour les leaders. La première concerne les expériences professionnelles qui posent un défi. Ce sont des situations qui demandent une certaine adaptation, poussant à développer de nouvelles compétences. Comme le souligne Gosselin dans son article « Bâtir sa carrière sur son expérience », ces événements incitent le leader à se dépasser et à sortir de sa zone de confort. Il peut s'agir d'un nouveau poste avec de plus grandes responsabilités, de la gestion d'un employé difficile, de l'assignation d'un projet très politique, ou encore de la participation à un comité visant l'amélioration des processus de l'organisation.

Il est important de noter que les défis peuvent varier d'une personne à l'autre : ce qui peut intimider un leader peut ne pas avoir le même effet sur un autre. Chaque expérience est perçue de manière subjective et est vécue et interprétée différemment par chaque individu. L'apprentissage dépend donc de l'individu qui vit l'expérience.

Prenons un exemple avec Roger pour illustrer cela. Lorsqu'il s'est vu confier un nouveau mandat au travail avec lequel il n'était pas familier, Roger a beaucoup appris. En affrontant de nouvelles tâches, il a dû sortir de sa zone de confort et développer de nouvelles compétences pour réussir dans son rôle. Il s'est investi pleinement, a accepté l'apprentissage avec détermination et en est ressorti grandi avec une confiance renouvelée. Efficace, n'est-ce pas ?

La deuxième catégorie soulignée par Alain Gosselin concerne la proximité avec des individus influents et significatifs. Il peut s'agir d'un mentor dont un leader a beaucoup appris, d'un collègue inspirant, d'un candidat politique, ou même de quelqu'un dirigeant le programme dans lequel vous faites du bénévolat. En côtoyant des personnes de divers horizons, le leader peut apprendre des autres, mais aussi de lui-même. Il est possible d'admirer une pratique de leadership utilisée par son supérieur hiérarchique et de la reproduire, ou encore de tirer des enseignements de personnes plus expérimentées qui nous entourent.

Cependant, il ne faut pas oublier les expériences moins positives avec des collègues, des supérieurs et des collaborateurs. Si nous apprenons par l'exemple, nous apprenons aussi par le mauvais exemple. Ainsi, les leaders aux prises avec des personnes moins agréables y voient des « exemples à ne pas suivre ». Pour Roger, la personne influente était son ancien patron. Il était intransigeant, méprisant, mesquin et inflexible. Il prenait plaisir à humilier ses « subordonnés » et à exercer son pouvoir. En ayant un patron comme celui-ci, Roger a compris ce qu'il ne voulait pas devenir en tant que leader. Il a vu que le style de son patron était inefficace et dévalorisant, et il a décidé de ne pas traiter ses futurs collaborateurs de la même manière. Ainsi, une expérience négative peut servir de guide pour les comportements futurs.

La troisième catégorie concerne des défis plus personnels que les leaders doivent affronter. Selon le dicton « Ce qui ne tue pas rend plus fort », les épreuves, les échecs et les moments difficiles sont des sources d'apprentissage et de remises en question qui permettent de voir la vie sous un angle différent. Lorsque les leaders traversent des périodes moins glorieuses, ils prennent le temps de réfléchir, de se questionner et

d'effectuer une introspection profonde. Ils considèrent ces moments comme des occasions de faire le point pour repartir plus légers et plus confiants.

Roger a lui-même vécu une période sombre lorsqu'il a dû quitter son emploi. Pendant un certain temps, il a dû se reposer et retrouver son équilibre psychologique avant de retourner sur le marché du travail. Bien que cet événement ait été perçu comme un échec dont il avait honte, Roger en a tiré de précieuses leçons sur lui-même. Il a mieux compris ses faiblesses et ses forces, ce qui lui a permis de choisir des environnements professionnels qui lui conviennent mieux et de se sentir en phase avec lui-même. Ce processus de renouveau n'aurait probablement pas été possible sans l'investissement préalable de Roger dans la réflexion et l'acceptation de soi. Ainsi, chaque expérience doit être digérée et réfléchie pour devenir une source d'apprentissage significative.

## Comment apprendre de ses expériences ?

Voici trois conseils inspirés de « Bâtir sa carrière sur son expérience » par Alain Gosselin :

1. **Saisissez toutes les occasions qui se présentent à vous !** Pour apprendre, il est essentiel de rester ouvert aux nouvelles possibilités. Avant de refuser une offre par peur ou par inconfort, réfléchissez-y sérieusement. Sortir de votre zone de confort peut mettre vos compétences à l'épreuve, vous permettre d'explorer de nouvelles avenues et d'acquérir de nouvelles compétences.
2. **Connaissez-vous bien !** Avoir une bonne compréhension de vos points forts et de vos faiblesses vous permettra de choisir les possibilités qui favoriseront votre développement tout en mettant vos forces à profit. Cette connaissance de soi vous aidera également à repousser vos limites tout en respectant vos valeurs, en ciblant les occasions qui vous permettent de développer les compétences que vous souhaitez dans un environnement qui vous convient.
3. **Voyez au-delà du court terme !** Même si certaines expériences ne semblent pas immédiatement pertinentes, elles peuvent s'avérer extrêmement bénéfiques à long terme. Ne sous-estimez pas l'importance de chaque expérience, même celles qui semblent mineures à première vue. Tout ce que vous apprenez et vivez peut vous être précieux à un moment donné de votre parcours professionnel. Rien n'est jamais perdu lorsque vous tirez des leçons de chaque expérience vécue.

## Votre défi

Pour revivre votre meilleure expérience de leadership, prenez quelques instants pour replonger dans ces souvenirs marquants. Commencez par décrire le contexte dans lequel ces moments de leadership ont eu lieu. Ensuite, détaillez les événements précis que vous avez vécus personnellement, qu'ils aient été positifs ou négatifs, et qui ont eu un impact significatif sur vous. Décrivez avec précision les actions que vous avez entreprises dans ces situations clés. Écrivez ces anecdotes dans votre journal d'apprentissage et attribuez-leur des titres évocateurs. Préparez-vous également à raconter ces récits enrichissants à votre équipe de rétroaction pour en tirer ensemble des enseignements précieux.

## Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions qui suivent dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment caractériseriez-vous les deux expériences que vous avez décrites ? Étaient-elles exaltantes ? Présentaient-elles un risque élevé ?
2. Quel impact ont-elles eu sur vous en tant que leader ?
3. Quelles sont les cinq à sept actions les plus importantes que vous avez entreprises en tant que leader et qui ont changé ces situations ? Comment ces actions ont-elles contribué aux résultats obtenus ?
4. Qu'est-ce que ces expériences vous ont appris sur vous-même en tant que leader ? Ont-elles influencé votre perception de vos propres capacités et de votre style de leadership ?
5. Si vous deviez tirer trois leçons de leadership de ces expériences, quelles seraient-elles ? Comment ces leçons pourraient-elles être appliquées dans d'autres contextes ou situations ?
6. Que peuvent faire les leaders pour améliorer leur leadership personnel en fonction de leurs expériences passées ? Comment intégrer ces apprentissages pour développer une approche plus efficace et réfléchie du leadership ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à reconnaître et à développer leurs propres compétences en leadership ? Quelles pratiques ou stratégies pourraient être mises en place pour favoriser le développement personnel et professionnel au sein de l'équipe ?
8. Quels *insights* et réactions avez-vous reçus de votre équipe de rétroaction lorsque vous avez raconté ces anecdotes et réflexions ? Comment ces réactions peuvent-elles vous aider à continuer à grandir en tant que leader ?

Faites ensuite part de vos expériences et de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour enrichir collectivement vos pratiques de leadership.

## Plan d'action

Compte tenu de ce que vous avez appris en réalisant cet exercice, prenez le temps de noter dans votre journal d'apprentissage les trois actions spécifiques que vous envisagez dorénavant pour (a) appliquer les leçons que vous avez tirées de vos expériences passées en leadership et pour (b) continuer à tirer parti de vos nouvelles expériences et apprendre de celles-ci.

## COMPRENDRE CE QUE LE LEADERSHIP SIGNIFIE POUR VOUS

### Éléments clés à retenir

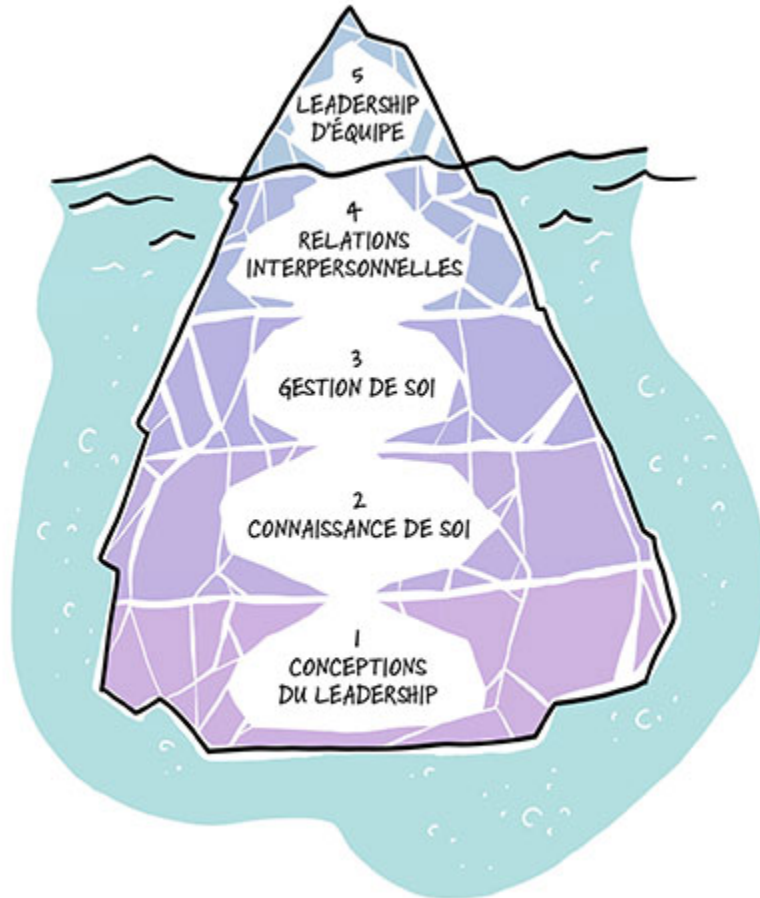
- Reconnaître que le leadership est un ensemble de compétences que toute personne peut acquérir et développer ;
- Pour y arriver, il faut comprendre notre rapport au leadership, aux modèles passés, et s'appuyer sur les aspects positifs. Il faut savoir puiser dans ses expériences professionnelles, personnelles et interpersonnelles ;
- Comprendre que le leadership efficace repose sur l'intégrité, l'honnêteté, l'authenticité et la maîtrise de soi. Il sait persuader, plutôt qu'imposer ; il sait s'entourer. Il respecte autrui, est créatif, flexible et connaît très bien son auditoire.



# LE DEUXIÈME FONDEMENT



# APPRENDRE À SE CONNAÎTRE SOI-MÊME



**Objectifs d'apprentissage :**

**Objectif général:**

Se connaître mieux.

**Objectif spécifique:**

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice aura une meilleure connaissance de soi-même, ce qui l'aidera à identifier des actions pour devenir un leader efficace.

« Connais-toi toi-même. » – Socrate

Qui êtes-vous ? À première vue, cette question semble facile à répondre. Prenez quelques secondes pour réfléchir à une réponse juste et complète. Plusieurs éléments vous viennent sûrement à l'esprit. Cependant, est-ce qu'ils représentent vraiment votre « vrai moi » ?

Pour nous aider à y voir plus clair, prenons l'exemple de Roger, qui trouvait cette question trop simple. Il a répondu de la façon suivante :

Qui suis-je ?

- Un homme
- Un employé de bureau
- Le partenaire d'une femme merveilleuse
- Un père de famille
- Un passionné de lecture, de pickleball et de cinéma
- Un individu généreux
- Un leader authentique



Alors, que pensez-vous des réponses de Roger ? Sont-elles représentatives de ce qu'il est vraiment ou témoignent-elles de ses différents rôles et intérêts ? Ses réponses semblent illustrer une partie de son identité, mais sont-elles vraiment connectées au « vrai Roger » ? En explorant plus en profondeur, vous trouverez certainement des éléments de réponse appropriés à cette question. L'objectif est de vous découvrir et d'apprendre à mieux vous connaître afin de devenir un bon leader.

Vous vous demanderez sûrement : « Qu'ai-je à y gagner ? » Nos caractéristiques personnelles, comme notre personnalité et nos valeurs, influencent nos pensées, nos attitudes et nos actions. Apprendre à se connaître, selon le consultant en leadership Barry Smith, c'est faire un pas pour mieux s'accepter, trouver ses forces et faire des choix cohérents, notamment en ce qui concerne sa carrière. D'ailleurs, comme il le souligne : « Nous sommes plus performants quand nous utilisons nos forces innées ; quand ce que nous faisons relève de nos forces, nous avons plus d'énergie et de plaisir. »

C'est aussi accepter de voir ses faiblesses et trouver les moyens appropriés pour les surmonter. À ce propos, Barry Smith mentionne que « travailler dans ce qui fait appel à nos faiblesses nous draine de l'énergie et provoque de la frustration. Lorsque nous faisons face à une situation qui touche nos angles morts, souvent, nous agissons de manière regrettable. L'identification des angles morts [nos faiblesses] nous permet d'agir consciemment plutôt qu'inconsciemment lorsque des situations se produisent. »

En vous connaissant mieux, vous pourrez devenir un collaborateur recherché. Pourquoi ? Voici la réponse du spécialiste Barry Smith : vous aurez une meilleure écoute, vous aiderez les autres à se développer, vous serez porté à collaborer davantage et vous endosserez plus facilement le rôle de leader. Pouvez-vous comprendre ce que dit Smith ? Vous est-il déjà arrivé de naviguer en douceur dans une situation ou, au contraire, d'avoir du mal à en gérer une ? Il est fort probable que vous utilisiez vos forces dans la première situation et vos faiblesses dans la seconde.

En explorant ces expériences, vous pouvez identifier les moments où vous avez brillé et ceux où vous avez trébuché, ce qui vous permet de mieux comprendre vos compétences et vos limites. Cette connaissance de soi est cruciale pour développer un leadership authentique et efficace. En étant conscient de vos forces et de vos faiblesses, vous serez mieux préparé à affronter les défis et à saisir les occasions qui se présenteront à vous.



**Roxanne** : Salut, Roger ! As-tu déjà entendu des gens parler de quelque chose qui est dans leur timonerie (leur *wheelhouse* en anglais) ?

**Roger** : Tu veux dire une caravane ? Je plaisante ! Quand je regarde le baseball, j'entends les commentateurs en parler lorsque la balle est lancée dans une zone parfaite pour frapper des circuits. Évidemment, les frappeurs veulent que les lancers arrivent directement dans leur timonerie.

**Roxanne** : Oui, c'est la même idée. Le terme vient de la navigation de plaisance, où l'on dit que les capitaines sont dans leur timonerie lorsqu'ils peuvent diriger et contrôler leur navire. Lorsque les gens parlent de leur timonerie, ils font référence à leurs domaines d'expertise ou à leurs points forts, dans lesquels ils se sentent les plus compétents et capables de réussir. Eh bien, nous devons chacun découvrir notre timonerie et opérer à partir de cette position de force et de confiance.

**Roger** : Je pense avoir une idée générale des domaines dans lesquels je suis le plus efficace. J'attends avec impatience cette fondation pour m'aider à développer une image plus.



## 6

### Quels événements marquants ont influencé votre leadership ?

« Le passé est garant de l'avenir. » – Proverbe

« La vie est un bon professeur. Encore faut-il savoir l'écouter. » – Hervé Desbois

« L'avenir dépend de ce que nous faisons dans le présent. » – Mahatma Gandhi

Quel est votre réflexe lorsque vous souhaitez apprendre quelque chose ? Avez-vous tendance à chercher sur Internet, à lire un livre, à poser des questions, à regarder un documentaire, etc. ? À l'ère de l'information, obtenir une réponse prend quelques secondes. C'est efficace, certes, mais est-ce toujours efficient ? En consultant ces sources, vous vous tournez vers le monde extérieur. Mais qu'en est-il de la source d'informations la plus riche : vous-même ?

Lorsque vous vous interrogez sur un enjeu ou que vous avez un défi à relever, adressez-vous d'abord à votre histoire et à votre expérience. Vous avez vécu et appris beaucoup de choses, et vous pouvez en tirer des leçons précieuses. Souvent, la réponse que nous cherchons, celle qui est parfaitement adaptée à notre situation, se trouve en nous, construite par notre vécu. Cependant, une étape préalable est indispensable : la connaissance de soi. Impossible d'y échapper !

Alors, qu'est-ce qui vous définit en tant que personne ? Connaissez-vous les grands événements qui vous ont façonné ? Si vous deviez nommer des expériences qui ont construit ou influencé votre

personnalité, quelles seraient-elles ? Voici de nombreuses questions auxquelles vous seul pouvez répondre.

Comme vous le savez sans doute, la vie n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Il y a des moments plus difficiles qui viennent ébranler vos valeurs et vous poussent à vous remettre en question. Ces expériences de vie servent ainsi de base pour actualiser vos priorités et pour emprunter le chemin de la croissance personnelle. Il peut s'agir d'un échec personnel ou professionnel, d'une période sombre, d'un moment de pression, d'une situation très stressante ou encore d'un événement teinté d'adversité. Quoi qu'il en soit, il semble certain que ces événements influencent la perception de la vie, de l'existence, de soi et du leadership.

Selon les chercheurs Warren Bennis et Robert Thomas, ces expériences provoquent des remises en question existentielles sur le sens de la vie et sa propre personne. Les individus en viennent à se questionner sur eux-mêmes, sur leur avenir ainsi que sur leurs aspirations.



## Vos expériences contribuent à vous définir comme leader.

À ce propos, les chercheurs William Gardner, Bruce Avolio, Fred Luthans, Douglas May et Fred Walumbwa expliquent que l'histoire personnelle et le parcours de vie des individus peuvent être des vecteurs de développement du leadership authentique. Ainsi, les événements de toutes sortes sont révélateurs pour un leader.

Comme le soulignent les professeurs Boas Shamir et Galit Eilam dans leur article, « What's your story? », le parcours de vie permet aux individus de bâtir une perception personnelle de leur existence, et chaque idée à laquelle un individu tient prend racine dans une expérience passée. Toujours selon cet article, le sens et l'interprétation de ces expériences aident le leader à se définir et deviennent ainsi une « boussole interne » qui lui rappelle d'où il vient et où il va. Ceci lui permettrait notamment de trouver le but de son leadership et de tracer sa voie.

Vous l'aurez compris, le développement du leadership authentique dépend, en partie, de la conscience de soi. C'est ce qu'avancent William Gardner et ses collaborateurs. Ces chercheurs soutiennent que la conscience de soi est, en quelque sorte, un examen général de soi ou ciblé sur un aspect plus spécifique. Ils précisent également que cette vision de soi peut être juste ou erronée. En pratiquant cette observation, nous pouvons mieux saisir qui nous sommes, ce que nous voulons et valorisons, ainsi que ce qui nous ressemble réellement. Selon ces chercheurs, la découverte de tous les aspects de notre être constitue un ancrage solide qui oriente notre façon d'agir.

C'est à ce moment que le leader devient réellement authentique, car il agit en fonction de ses valeurs et ne peut ainsi pas se dénaturer en prenant des décisions qui ne le représentent pas. Comment atteindre cette conscience de soi et devenir plus authentique ? La coach de management Valérie Worthington indique que la conscience de soi peut être atteinte par le biais des quatre étapes suivantes :

1. **Portez une attention particulière aux frustrations ressenties.** Au début, ces émotions négatives peuvent être difficiles à identifier clairement. Cependant, en accordant de plus en plus d'importance

à vos ressentis, vous parviendrez à en comprendre les sources et à les nommer. Cela vous permettra alors d'identifier les situations qui déclenchent ces frustrations et d'élaborer des stratégies pour y faire face. Mais pourquoi ne pas aussi accorder de l'attention à ce qui vous procure du bonheur ? Le bonheur peut sembler global, mais ses composants individuels peuvent être identifiés et appréciés. En reconnaissant ces sources de plaisir, vous pourrez mieux comprendre ce qui vous fait du bien et comment cela vous influence.

2. **Identifiez les schémas de comportement récurrents.** Cette démarche vous permettra de repérer des thèmes récurrents dans vos réactions et vos actions. Bien que cette prise de conscience puisse être libératrice, elle peut aussi être déconcertante. C'est un peu comme découvrir un tic de langage : chaque fois que vous le remarquez, cela peut vous perturber. De la même manière, être conscient de comportements récurrents peut être agaçant, surtout lorsqu'ils ne correspondent pas à vos aspirations. Pour éviter de rester pris dans ce cycle, il est judicieux de faire une pause et d'explorer des stratégies pour les modifier.
3. **Demandez des rétroactions aux personnes que vous côtoyez.** Vous avez déjà identifié la source de votre frustration et vous la reconnaissez lorsqu'elle se présente, mais vous n'êtes pas encore en mesure de la corriger seul. Obtenir un point de vue extérieur vous aidera à y voir plus clair et à identifier des solutions pour améliorer la situation. L'objectif est de progresser et de réduire les irritations. Mettre votre ego de côté temporairement vous permettra d'en tirer le meilleur parti.
4. **Faites un engagement envers vous-même.** Vous devez prendre l'initiative de travailler activement à l'amélioration de vos comportements. Évitez les objectifs de type « résolutions » qui pourraient être négligés après quelques semaines. Fixez-vous plutôt des objectifs concrets et réalisables qui vous permettront de constater des progrès tangibles tout en maintenant votre motivation. Accumulez les petites victoires et maintenez votre engagement pour assurer des améliorations durables.

## Votre défi

En vous inspirant d'un exercice proposé par le psychologue D<sup>r</sup> Douglas LaBier, prenez un moment pour réfléchir aux événements centraux de votre vie professionnelle et personnelle :

1. Quels moments décisifs avez-vous vécus jusqu'à présent ?
2. Y reconnaissez-vous vos valeurs fondamentales ?
3. Comment ces expériences vous ont-elles façonné en tant que personne ?
4. Quels ont été les impacts positifs et négatifs de ces événements ?

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ces expériences en détail et analysez comment elles vous ont affecté.

Ensuite, selon la méthode proposée par Randal Wright dans son livre *The 3 Word Journal : Finding your Purpose in Life*, résumez chaque expérience en trois mots significatifs pour mieux les mémoriser dans leur intégralité.

Maintenant, choisissez un événement marquant parmi ceux que vous avez vécus. Relatez-le en une page, en décrivant vos émotions à ce moment-là. Explorez les ressources que vous avez mobilisées pour faire face à cette situation difficile. Comment avez-vous abordé et résolu les défis rencontrés ? Notez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.



## Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions qui suivent dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cet exercice ? Comment vos expériences et vos jalons ont-ils façonné qui vous êtes aujourd'hui ?
2. Qu'avez-vous appris de l'expérience que vous avez décrite ?
3. Si vous pouviez revivre cette expérience, que feriez-vous différemment ?
4. Comment cet exercice peut-il aider les leaders à devenir plus authentiques ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leur niveau de conscience d'eux-mêmes ?
6. Quels sont les aspects les plus significatifs que vous avez découverts sur vous-même en revisitant ces expériences ?
7. Comment pouvez-vous utiliser ces *insights* pour renforcer votre leadership et influencer positivement votre équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction et notez leurs réactions pour enrichir votre compréhension et vos perspectives personnelles.

## Plan d'action

Compte tenu de ce que vous avez appris en réalisant cet exercice, quelles actions concrètes allez-vous entreprendre au quotidien pour approfondir votre conscience de l'impact de vos jalons sur qui vous êtes aujourd'hui ? Identifiez trois actions précises que vous allez mettre en place dès maintenant et notez-les dans votre journal d'apprentissage.



**Roger :** Hum... Je me demande bien quels événements m'ont construit en tant que leader...

**Roxanne :** C'est drôle, moi, je sais exactement celui qui m'a le plus marquée.

**Roger :** Ah oui ! Lequel ? Raconte-moi ! S'agissait-il d'un événement personnel ou professionnel, négatif ou positif, récent ou pas ?

**Roxanne :** Je vais te raconter, mais cesse cette pluie de questions ! En fait, cet événement remonte à mon enfance. Mon père travaillait comme un forcené dans une usine. Il aimait beaucoup son travail et ses collègues. Ces derniers le voyaient comme leur « leader informel ». Cependant, il était souvent miné par la mauvaise

ambiance au travail due à la pression que son supérieur mettait sur les employés. Lorsque son patron est parti à la retraite, mon père a été promu à son poste. Eh bien, crois-le ou non, mais en quelques mois, l'ambiance de travail avait retrouvé sa collégialité, les employés se sentaient bien au travail, et la performance avait atteint des records. Lorsque j'ai demandé à mon père à quelle cause il attribuait le succès de son équipe, il n'a pas su quoi répondre. Il m'a simplement dit : « Nous ne sommes jamais perdus avec nos valeurs. Elles nous mènent à de bonnes décisions et trouvent écho chez les autres. Être fidèle à ses valeurs et faire en sorte que les bottines suivent les babines, c'est ça, la clé du vrai succès. »

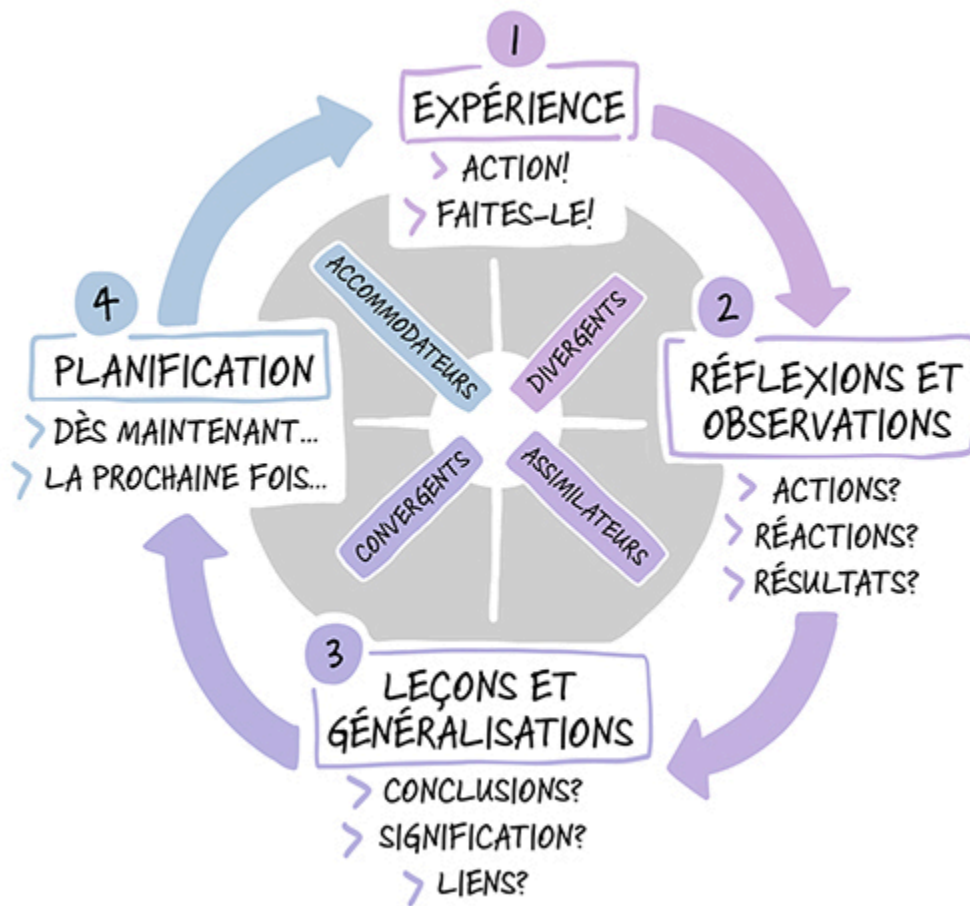
**Roger :** C'est une très belle histoire, mais en quoi elle t'a influencée ?

**Roxanne :** Eh bien, chaque fois que je ne sais pas quelle action poser ou que je me sens perdue, je me

demande ce que je peux faire en concordance avec mes valeurs. Chaque fois, je trouve la réponse à mon dilemme et j'assume totalement mes actions, car elles sont le prolongement de moi. Mais nous avons suffisamment parlé de moi. Quel événement a fait de toi qui tu es, Roger ?

**Roger :** Ça ne semble peut-être pas significatif, mais quand j'avais 15 ans, nous discutons en classe de l'élection des leaders étudiants de notre école. J'avais beaucoup à dire sur diverses questions, mais j'ai ensuite dit que j'étais trop jeune pour me présenter à la présidence du conseil étudiant. Notre professeur a dit : « Il n'y a pas de règles quant à l'âge qu'il faut avoir pour se présenter à la présidence. Pourquoi vous empêchez-vous de réaliser cela ? » Soudain, je me suis rendu compte qu'il avait raison. Alors, je me suis présenté à la présidence et j'ai gagné les élections. Depuis, quand je pense que quelque chose est excessivement difficile, je me demande pourquoi je m'arrête, et j'avance. Au fil du temps, j'ai réalisé que la plupart des obstacles à ma réussite sont principalement autogénérés.

**Roxanne :** Wow, Roger, c'est tellement perspicace. Ça correspond bien à une citation de Cinemaworks Art Film que j'ai rencontrée : « Nous sommes l'auteur de notre propre histoire et le capitaine de notre destin. Le vent peut nous diriger vers différents endroits, mais c'est nous qui décidons où rester. »



## 7

## Comment votre style d'apprentissage influence-t-il votre leadership ?

« Il y a une différence entre connaître le chemin et le parcourir. » – La Matrice

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. » – Confucius

« La plupart des problèmes dans notre vie proviennent de deux choses : soit nous agissons trop sans réfléchir, soit nous réfléchissons trop sans agir ! Et vous, qu'en pensez-vous ? » – Inconnu

David Kolb, un expert en matière de l'apprentissage, décrit les styles d'apprentissage comme « des modes préférentiels modifiables à travers lesquels on aime maîtriser un apprentissage, résoudre un problème ou penser ». Bien que nous utilisions les quatre styles d'apprentissage existants, il est courant de préférer l'un comme moyen d'apprendre ou de résoudre des problèmes. Chaque style possède ses forces et ses faiblesses, et tous peuvent fonctionner efficacement selon la situation.

Avant de poursuivre, nous vous invitons à examiner les caractéristiques suivantes et à choisir le style qui vous semble le plus confortable. Vous pourriez constater que vous utilisez les quatre approches, mais pour l'instant, choisissez celle qui vous attire le plus. Nous vous aiderons bientôt à interpréter votre choix !

<p><b>4</b></p> <p>Axé sur l'action ; applique les apprentissages à de nouvelles situations ; apprend par essais-erreurs ; prend des risques ; ne passe pas beaucoup de temps à réfléchir à ses expériences ; prend des décisions.</p>	<p><b>1</b></p> <p>Observe et réfléchit ; génère des solutions ; envisage les situations sous différents angles ; aime le <i>brainstorming</i>, la créativité et le diagnostic des problèmes ; s'intéresse aux personnes et favorise les interactions ; aime la réception d'informations de manière détaillée et bien organisée.</p>
<p><b>3</b></p> <p>Expérimente ; s'intéresse aux applications pratiques des théories, aime résoudre les problèmes en proposant des solutions uniques ; aime les projets individuels autogérés ; préfère la résolution de problèmes complexes, la prise de décisions et le raisonnement déductif.</p>	<p><b>2</b></p> <p>Apprécie les idées et les pensées abstraites ; planifie et formule des théories ; est capable de prendre du recul et de voir le plan d'ensemble ; préfère les idées théoriques à leur application pratique ; a un respect pour l'expertise ; résout les problèmes par induction ; développe parfois des plans irréalistes.</p>

Quel ensemble d'énoncés reflète le mieux votre préférence pour apprendre et pour résoudre des problèmes : celui du quadrant 1, 2, 3 ou 4 ? Si vous avez du mal à choisir, pensez au dernier gros problème que vous avez résolu : avez-vous passé beaucoup de temps à réfléchir aux détails de la situation (quadrant 1), à considérer vos sentiments généraux et les idées sous-jacentes (quadrant 2), à rechercher des solutions uniques (quadrant 3), ou à agir rapidement (quadrant 4) ?

Si vous trouvez que vous vous identifiez à deux styles, c'est parfaitement normal. Gardez cela à l'esprit pendant que vous effectuez cet exercice. Selon David Kolb, l'apprentissage complet se produit lorsque nous parcourons le cycle d'apprentissage complet. Nous commençons par vivre une expérience, puis nous

l'observons et y réfléchissons sous différents angles (n° 1 – préféré par les divergents). Ensuite, sur la base de nos réflexions, nous tirons des conclusions, formulons des généralisations et tirons des leçons (n° 2 – préféré par les assimilateurs). Après cela, nous cherchons des solutions pratiques et créatives (n° 3 – préféré par les convergents). Enfin, nous élaborons un plan pour tester nos idées dans de nouvelles situations ou expériences (n° 4 – préféré par les accommodateurs). Ainsi, comme le suggère David Kolb, tout apprentissage est un processus de réapprentissage continu qui peut se répéter indéfiniment.

Chaque exercice de ce manuel vous encourage à entreprendre des actions, que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle, parfois seul et parfois avec l'aide d'autres personnes. Ensuite, chaque exercice vous invite à :

1. **Réfléchir à ce qui s'est passé durant l'exercice** : qu'avez-vous fait ? Qu'est-il arrivé ? Quels étaient vos sentiments, vos réactions et celles des autres personnes impliquées ?
2. **Tirer des leçons de l'exercice** : et alors ? Quels liens pouvez-vous établir entre l'exercice, vos expériences passées, vos perceptions et vos lectures antérieures ? Quelles leçons en avez-vous retirées ? Que recommanderiez-vous aux autres à la suite de cet exercice ? Quelles implications cet exercice a-t-il pour votre leadership ?
3. **Envisager les actions à prendre pour mettre ces leçons à profit à l'avenir** : maintenant quoi ? Quel impact cet exercice a-t-il sur vos modes de pensée, d'action et d'interaction ? Que ferez-vous différemment à la suite de cet exercice ?

Ces étapes vous aident à compléter le cycle d'apprentissage expérientiel. Pour véritablement apprendre d'une expérience, il est crucial de réfléchir, de prendre du recul, de remettre en question les leçons tirées et de les appliquer. Idéalement, si nous avons une heure pour résoudre un problème ou apprendre d'une expérience, nous consacrerions 15 minutes à chaque quadrant. Cependant, nous avons souvent tendance à passer la majorité de notre temps dans notre quadrant préféré, en délaissant les autres. Par exemple, un assimilateur pourrait passer la majeure partie de son temps à utiliser son intuition et ses expériences passées pour se faire une idée générale de la situation, risquant ainsi de ne jamais passer à l'action.

Pour tirer des leçons de vos expériences, il est essentiel de parcourir tout le cycle d'apprentissage. Comme le soulignent Jonathan Gosling et Henry Mintzberg, chercheurs sur le leadership, « tout ce que fait chaque gestionnaire efficace est pris en sandwich entre l'action sur le terrain et la réflexion dans l'abstrait. L'action sans réflexion est irréfléchie ; la réflexion sans action est passive. »

Vous avez peut-être rencontré des personnes qui répètent les mêmes erreurs ou qui semblent ne jamais apprendre de leurs expériences. C'est souvent parce qu'elles n'ont pas complété le cycle d'apprentissage. Elles restent bloquées à une étape, souvent la même. Certaines passent leur temps à réfléchir continuellement sans jamais agir. D'autres agissent de manière impulsive sans prendre le temps de réfléchir à ce qu'elles ont appris de leurs expériences.

Par exemple, si vous lisez simplement la description d'un exercice sans le mettre en pratique, vous n'acquerrez pas l'expérience véritable de cet exercice. Ainsi, le cycle d'apprentissage est interrompu avant même d'avoir commencé ! Le dialogue suivant entre Roger et Roxanne illustre un exemple de cycle d'apprentissage incomplet.



**Roger :** Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai tendance à répéter des erreurs passées. C'est comme du déjà vu parfois.

**Roxanne :** Hum... Quel type de réflexion ou d'analyse fais-tu après avoir vécu une expérience ?

**Roger :** Je n'en fais pas. Quand je suis dans le moment présent, je passe à autre chose. Je suis un gars d'action, après tout !

**Roxanne :** Eh bien, voilà le problème, Roger. Tu es coincé dans un cycle : tu répètes les mêmes erreurs parce que tu ne prends pas le temps d'apprendre de ce qui s'est passé.

**Roger :** Je suis occupé. Je n'ai pas que ça à faire. Puis, réfléchir, ce n'est pas naturel pour moi. Par exemple, quand j'ai monté une étagère récemment, je n'ai pas consulté les instructions ni les schémas. J'ai simplement sorti mes clés Allen et mes tournevis, et j'ai commencé l'assemblage. J'ai raté quelques étapes, apparemment, et, à la fin, j'avais un tas de pièces supplémentaires. Le résultat final était correct, mais j'ai réalisé après coup que j'aurais dû jeter un coup d'œil rapide aux instructions. Ça m'est arrivé plus d'une fois, en fait.

**Roxanne :** Ah, donc tu connais déjà la solution. Prends quelques minutes pour comprendre les choses, avoir une vue d'ensemble et élaborer un plan. Ce n'est pas si compliqué et, avec le temps, ça deviendra plus naturel.

—

Pour avancer, il est important de comprendre les forces et les faiblesses de notre style d'apprentissage préféré et leurs implications pour notre leadership. Identifiez tôt votre style d'apprentissage privilégié ; les descriptions vous donneront des indices sur vos points forts. Ensuite, explorez les descriptions des autres styles d'apprentissage et envisagez comment développer des compétences dans ces domaines. Par exemple, un divergent pourrait se demander comment prendre du recul plus facilement pour comprendre les situations sous un angle plus large, envisager des solutions pratiques aux problèmes et prendre des décisions plus éclairées.

## Votre défi

Afin de vous aider à mieux comprendre votre style d'apprentissage et son impact potentiel sur votre apprentissage et votre approche du leadership, nous vous invitons à :

1. Décrire les trois derniers conflits (ou défis) et les trois derniers succès que vous avez rencontrés dans votre vie personnelle ou professionnelle.
2. Établir des liens entre ces expériences et votre style d'apprentissage.

Consignez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.

Par exemple, pour décider des festivités de fin d'année pour son équipe, le comité de Coco a passé plus d'un mois à explorer différentes options, à consulter les membres de l'équipe et à discuter des meilleures options. Finalement, le patron, pressé par les retards, a imposé sa propre solution : un repas partagé le lendemain. Les employés se sont sentis précipités, tandis que le patron a perçu une paralysie analytique chez ses collaborateurs. En réalité, il semblait que le patron adoptait un style d'accommodateur orienté vers l'action, tandis que les employés étaient plutôt des divergents orientés vers la réflexion. Pour un

processus plus équilibré à l'avenir, le patron pourrait accorder aux employés un délai raisonnable pour analyser les options et proposer quelques solutions, soumises ensuite à son approbation.

Préparez-vous à faire part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En tant qu'apprenant, quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous flexible en tant qu'apprenant et résolveur de problèmes (c'est-à-dire êtes-vous capable de traverser tout le cycle d'apprentissage ou avez-vous tendance à rester bloqué à certains stades) ? Justifiez votre note.
2. Comment pourriez-vous améliorer l'efficacité de votre approche de l'apprentissage ? Veuillez noter que vous trouverez peut-être utile de rechercher sur Google « Styles d'apprentissage Kolb ». Il existe de nombreuses ressources disponibles en ligne pour vous aider à comprendre et à développer votre style d'apprentissage.
3. Comment utiliseriez-vous le cycle d'apprentissage pour résoudre un problème ? Donnez un exemple précis.
4. Si les membres de votre équipe ont des styles d'apprentissage différents ou similaires, qu'est-ce que cela signifie pour vous en tant que leader ? Que devez-vous faire si les styles d'apprentissage de vos coéquipiers diffèrent des vôtres ?
5. Comment pouvez-vous adapter votre communication et votre méthodologie de travail pour tirer parti des différents styles d'apprentissage au sein de votre équipe ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus flexible en tant qu'apprenant et résolveur de problèmes et pour (b) comprendre les styles d'apprentissage des autres et travailler avec eux.



**Roger :** Mon style d'apprentissage est de type « accommodateur ». Ça signifie que j'aime prendre rapidement des décisions et agir. Je suis attiré par les situations à risque et je valorise surtout les résultats concrets. Comme les accommodateurs, je suis très pragmatique et fiable lorsque des actions rapides sont nécessaires.

**Roxanne :** Ah, c'est intéressant !

**Roger :** Oui, mais il y a un revers à cette médaille. Les accommodateurs ont tendance à sauter toutes les étapes d'apprentissage qui précèdent l'action. Je m'engage souvent directement dans l'action sans préalablement réfléchir, ce qui peut parfois me pousser à prendre des décisions précipitées et non nécessaires ! Ça signifie également que je ne tire pas toujours pleinement les leçons importantes de mes expériences. En conséquence, je pourrais manquer d'identification des problèmes sous-jacents ou des occasions potentielles si je ne prenais pas le temps de réfléchir plus profondément. Les accommodateurs, dont je fais partie, sont tellement focalisés sur le moment présent qu'ils peuvent parfois ne pas saisir les implications à plus long terme de leurs actions.

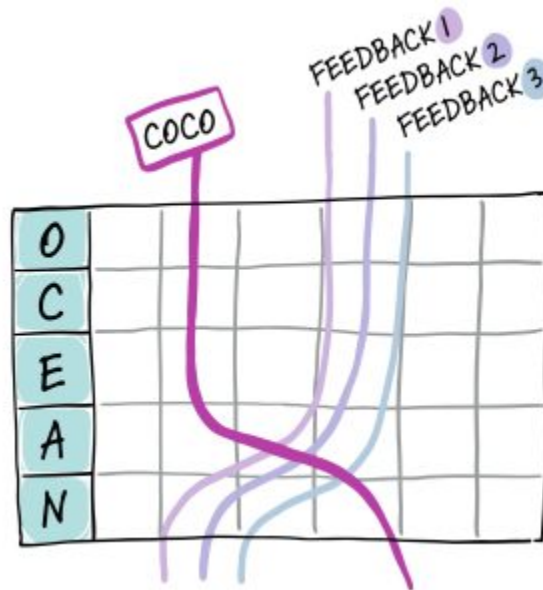
**Roxanne :** Wow, ça soulève des questions intéressantes sur ton rôle de leader. Comment mon style d'apprentissage influence-t-il ta manière de faire le leadership ?

**Roger :** Eh bien, si tous les membres de mon équipe partagent ce style d'apprentissage, nous pourrions être efficaces dans nos actions immédiates, mais nous risquerions de négliger la réflexion approfondie. Cependant, avec une équipe composée de différents styles d'apprentissage, comme c'est souvent le cas, ça pourrait créer des malentendus. En tant que leader accommodateur, je pourrais avoir moins de patience envers les divergents qui préfèrent approfondir leur compréhension avant d'agir. Ça signifie que je devrai trouver un équilibre dans la façon dont nous abordons les décisions et les actions, en tenant compte des préférences et des besoins variés de mon équipe.

**Roxanne :** C'est un défi de taille !

**Roger :** Absolument ! Je dois devenir un modèle de flexibilité, d'adaptabilité et de patience envers mes collaborateurs. Je suis prêt à relever ce défi dès maintenant ! Tout de suite !





## 8

## Possédez-vous la personnalité d'un leader?

«Sois toi-même; tous les autres sont déjà pris.» – Oscar Wilde

«La plus grande des fautes, je dirais, c'est de penser qu'on n'en a pas.» – Thomas Carlyle

«Il [le diamant] a de la lumière en lui, mais une coupe est nécessaire. Il ne peut pas dévoiler cette lumière et cette brillance avant d'être coupé. La même chose s'applique à la personnalité (vous devez polir votre diamant).» – Hazrat Inayat Khan, maître soufi

Quelle est la meilleure personnalité à avoir en tant que leader? C'est une question complexe qui ne trouve pas de réponse unique. Chaque leader possède des traits uniques qui peuvent être efficaces dans différentes situations. Les modèles comme les traits *Big Five*, représentés par l'acronyme OCEAN (Ouverture à l'expérience, Conscienciosité, Extraversion, Agréabilité et Névrosisme), offrent une perspective utile pour évaluer les qualités d'un leader.

Il n'y a pas de personnalité «idéale», mais plutôt une gamme de traits qui peuvent être plus ou moins efficaces selon le contexte. Par exemple, un leader extraverti pourrait exceller dans des rôles qui nécessitent de mobiliser et motiver une équipe, tandis qu'un leader plus consciencieux pourrait être

remarquable dans la gestion détaillée de projets complexes. L'ouverture à l'expérience peut stimuler l'innovation et la créativité, l'agrément favorise des relations interpersonnelles harmonieuses, et la stabilité émotionnelle permet de naviguer efficacement dans des situations stressantes. En fin de compte, un leader efficace est souvent celui qui comprend ses propres forces et faiblesses, qui sait s'adapter aux besoins de son équipe et de l'organisation, et qui continue à développer ses compétences et sa personnalité tout au long de sa carrière.

Pourquoi s'intéresser à la personnalité? Eh bien, elle influence ce que vous pensez, dites et faites, et donc l'impact que vous pouvez avoir en tant que leader. Comprendre votre personnalité vous permet de mieux vous connaître, de vous accepter et d'apprécier vos forces. Les individus utilisent mieux leurs forces naturelles, éprouvent plus d'énergie et d'émotions positives, et performant mieux dans leurs activités lorsqu'ils tirent profit de leurs forces innées. Comprendre votre personnalité vous aide à choisir une carrière où vous pouvez non seulement survivre, mais aussi prospérer. De plus, en connaissant vos faiblesses, vous pouvez être plus conscient des situations qui les exacerbent et qui drainent votre énergie.

## Votre défi en trois parties

Avant de vous plonger dans les détails du sujet, nous vous encourageons à réfléchir à votre personnalité actuelle.

### Partie 1

Examinez le tableau qui suit et placez un X dans les cellules qui reflètent fidèlement qui vous êtes (et non qui vous souhaiteriez être). Considérez votre comportement habituel, en mettant de côté les moments de stress intense. Assurez-vous de fournir des explications et des exemples de vos choix.

### Partie 2

Invitez trois personnes qui vous connaissent bien à participer à cette réflexion. Distribuez-leur une copie du tableau et demandez-leur de placer un X dans les cellules qui reflètent votre personnalité selon elles et de fournir des commentaires détaillés justifiant leur évaluation de chaque élément. Insérez les tableaux et les explications pour les parties 1 et 2 dans votre journal d'apprentissage.

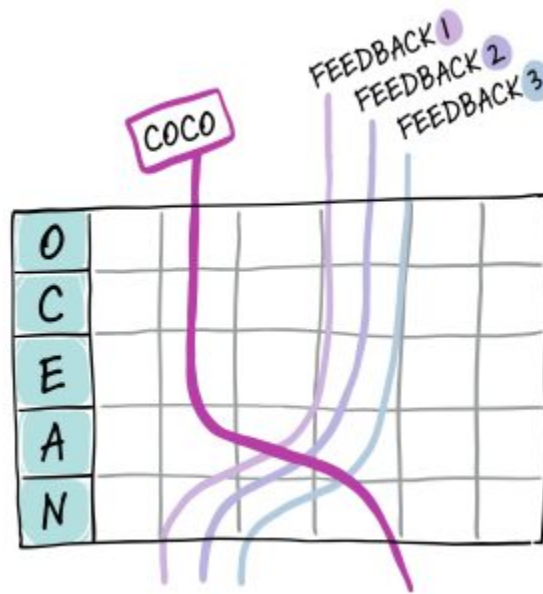
\*\*\*

Avant de poursuivre l'exercice, assurez-vous d'avoir rempli votre tableau d'évaluation personnelle et préparé des explications détaillées. De plus, vérifiez que vous avez reçu les tableaux d'évaluation de personnalité remplis par trois personnes qui vous connaissent bien, accompagnés de leurs explications. Si ce n'est pas le cas, assurez-vous de faire un suivi avec elles. C'est crucial, car nos autoperceptions sont souvent biaisées d'une manière ou d'une autre. Parfois, nous ignorons ce que nous ignorons! Les perceptions des autres sont essentielles pour obtenir une vue plus équilibrée de notre personnalité, en identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses.

### Partie 3

1. Une fois que vous avez reçu les trois tableaux de vos proches, fusionnez tous les résultats dans votre propre tableau. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage. Pour un exemple, voici le

tableau de Coco.



2. Calculez votre évaluation «moyenne» pour chaque trait de personnalité et insérez-la dans le tableau suivant. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage.

	Mes résultats	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Moyenne
O					
C					
E					
A					
N					

Par exemple, l'amie de Roger, Coco, s'est attribué une note de 6 pour l'extraversion, tandis que les membres de son équipe lui ont donné respectivement 3, 3 et 2. Ainsi, la moyenne de Coco pour l'extraversion est de 3,5 (somme des scores  $6 + 3 + 3 + 2$  divisée par 4 personnes), ce qui est inférieur de 2,5 points à son autoévaluation. Coco a calculé la moyenne pour chaque autre trait de personnalité et a obtenu les résultats suivants : 3,5 pour l'ouverture à l'expérience ; 3,5 pour la conscienciosité ; 3,5 pour l'agrément ; et 5,25 pour le névrosisme. Indépendamment des scores, toutefois, nous pouvons voir à partir de ces résultats que l'évaluation personnelle de Coco diffère significativement de celle de ses proches. Est-ce qu'elle a tendance à surestimer les aspects positifs de sa personnalité? Est-ce qu'elle manque de conscience de soi? Est-ce qu'elle doute vraiment de sa personnalité? Elle doit réfléchir à la raison pour laquelle ses perceptions personnelles diffèrent autant de celles des autres.

### Exercice d'évaluation de la personnalité

Instructions : Pour chaque trait, placez un X dans la cellule qui correspond le mieux à votre état général (pas lorsque vous êtes détendu ou stressé).

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Neutre	Plutôt bas	Bas	Extrêmement bas
	7	6	5	4	3	2	1
<b>Ouverture à l'expérience</b> Créatif, curieux, ouvert d'esprit							
<b>Conscienciosité</b> Discipliné, responsable, fiable, persévérant							
<b>Extraversion</b> Aime parler, actif, sociable, vif							
<b>Agréabilité</b> Gentil, accorde sa confiance, coopératif, reconnaissant							
<b>Névrosisme</b> Irritable, sur la défensive, sensible, craintif							

## Les Big Five

Voici des informations sur les traits de personnalité, selon l'article d'Oliver John et Sanjay Srivastava. Comme vous le verrez, chaque trait a un niveau optimal qui favorise des comportements et des résultats positifs. Un excès ou une insuffisance de ce trait peut conduire à des comportements extrêmes ou inefficaces. De plus, la capacité à ajuster ses traits de personnalité en fonction des situations rend une personne plus adaptable et apte à répondre efficacement aux divers défis du quotidien et du travail. Enfin, les extrêmes dans les traits de personnalité peuvent avoir un impact négatif sur les relations interpersonnelles et professionnelles. Un équilibre sain favorise une meilleure communication, une coopération fluide et une gestion efficace des conflits.

### L'ouverture à l'expérience

Les individus ayant des scores modérément élevés en ouverture à l'expérience sont souvent très curieux du monde qui les entoure. Ils se distinguent par leur imagination, leur capacité à innover, leur esprit inventif et leur originalité. Ils sont ouverts d'esprit, flexibles et disposés à considérer les perspectives des autres ainsi qu'à explorer les changements, les nouvelles idées et les possibilités diverses. Leurs intérêts s'étendent à une large gamme de domaines tels que l'art, la littérature et la musique.

En revanche, ceux qui obtiennent des scores plus bas sur cette échelle sont généralement plus réticents face à la nouveauté et aux nouvelles méthodes. Ils ont tendance à préférer les approches traditionnelles et prendront du temps pour réfléchir à de nouvelles idées avant d'y adhérer, à condition qu'elles soient rationnellement expliquées.

L'ouverture à l'expérience est souvent associée à une créativité accrue dans l'environnement professionnel. Cependant, lorsque ce trait de personnalité est excessivement prononcé, il peut devenir problématique. Une ouverture excessive peut mener à l'imprévisibilité, à la prise de risques inconsidérés, à une flexibilité excessive (ce qui peut sembler incohérent) et à des difficultés à prendre des décisions (en raison de trop nombreuses options ou possibilités). À l'opposé de ce continuum se trouve l'étroitesse d'esprit, caractérisée par la rigidité, l'inflexibilité, la résistance au changement, des intérêts limités et une réticence à écouter les idées des autres.

### La conscienciosité

La conscienciosité est le pivot central de la personnalité. C'est le trait qui détermine la réussite dans la vie, y compris sur le plan de la santé personnelle, et particulièrement dans le milieu de travail en tant que leader. Avec l'extraversion et l'ouverture à l'expérience, elle est associée à l'émergence du leadership, c'est-à-dire à la capacité de devenir un leader.

Les individus qui se situent à un niveau modérément élevé en conscienciosité sont généralement autodisciplinés, organisés, persévérants, approfondis, méthodiques, analytiques, responsables, fiables et travailleurs. Ils sont capables de maîtriser leurs impulsions, de réfléchir avant d'agir, de différer la gratification et de respecter les règles et les normes établies.

En revanche, lorsque la conscienciosité est excessive, elle peut mener à une rigidité et à une obsession des détails, à une prudence excessive, à un entêtement face aux changements ainsi qu'à des comportements compulsifs et obsessionnels, comme l'ordre obsessionnel.

À l'opposé, l'impulsivité se caractérise par la négligence, l'insouciance, la désorganisation, la frivolité, l'irresponsabilité, l'instabilité, l'incertitude, l'oubli des engagements, la distraction, la paresse, le non-respect des règles, la prise de risques et les comportements impulsifs dans divers domaines tels que les dépenses, la conduite, les relations sexuelles et la consommation. Les individus impulsifs s'ennuient facilement et ont tendance à agir selon leur intuition sans réfléchir aux conséquences de leurs actions.

## Extraversion

Ceux qui ont un niveau modéré d'extraversion sont souvent bavards, sociables, actifs, ouverts, énergiques, enthousiastes et en quête d'excitation. Ils se plaisent à être au centre de l'attention. Les extravertis extrêmes peuvent parfois avoir du mal à écouter, étant trop absorbés par la parole. Leur vie peut être largement orientée vers le monde extérieur, ce qui peut rendre difficile pour eux de développer une conscience intrapersonnelle profonde, c'est-à-dire une connaissance de soi-même. Ils peuvent éprouver des difficultés à être seuls et peuvent parfois être intrusifs dans leurs relations, cherchant constamment à interagir. À l'extrême, cela peut mener à des traits narcissiques, à une autorité excessive et à une domination. L'extraversion prédit souvent le succès dans des rôles comme ceux de vente.

En revanche, les introvertis, qui se situent plus bas sur cette échelle, préfèrent éviter de se faire remarquer. Ils sont discrets, surtout avec les personnes qu'ils ne connaissent pas, calmes, réservés et réfléchis. Ils prennent le temps de réfléchir avant de parler et sont souvent de bons auditeurs. Indépendants, ils préfèrent les petits groupes et ont besoin de solitude pour se ressourcer. En revanche, les introvertis extrêmes tendent à éviter les interactions sociales. Ils peuvent se retirer, être distants, désengagés, inhibés, timides, voire reclus.

Il est important de souligner que les introvertis peuvent être d'excellents leaders, malgré une idée répandue selon laquelle seuls les extravertis peuvent exceller dans ce rôle. Les introvertis peuvent apporter une contribution précieuse en utilisant leur propre style pour s'engager dans le monde social qui les entoure, tout comme le font les extravertis. De nombreux grands leaders affichent un score moyen sur l'échelle de l'introversion.

## L'agréabilité

Les individus qui sont élevés dans l'agréabilité sont généralement sympathiques, attentionnés, chaleureux, appréciatifs, confiants, tolérants, humbles (pas vantards), gentils, doux, coopératifs, affectueux, généreux et désintéressés. Ce sont des personnes avec qui les autres aiment être, que ce soit comme amis, collègues ou leaders. L'agréabilité est souvent associée au leadership serviteur.

Cependant, il est possible d'être trop agréable. Parfois, lorsque les personnes agréables sont trop complaisantes et tolérantes, elles peuvent être exploitées par les autres. De plus, elles peuvent avoir du mal à prendre des décisions difficiles impliquant des personnes. Ainsi, il est important pour elles d'équilibrer leur amabilité avec une fermeté nécessaire : être aimables tout en étant capables de faire des choix difficiles.

En revanche, les personnes qui manquent d'agréabilité peuvent être perçues comme hostiles. Elles peuvent être méchantes, méfiantes, ingrates, dures, critiques et obstinées. À leur pire, elles peuvent se montrer grossières, méprisantes, querelleuses, vengeresses, rigides, manipulatrices, froides, calculatrices, insensibles, rusées, antisociales et même paranoïaques.



## Névrosisme

Quant au névrosisme, des niveaux modérés à élevés se caractérisent par le pessimisme, l'anxiété, la tension, la nervosité, la dépression, l'irritabilité, la vulnérabilité, l'inquiétude excessive, la crainte, l'insécurité, la réactivité élevée, l'apitoiement sur son sort, l'humeur instable, l'émotivité et la tendance à être sur la défensive. Ces individus sont souvent bouleversés facilement, capricieux et sujets à la détresse. Ils expriment fréquemment des émotions négatives et réagissent fortement au stress. Sensibles et susceptibles, ils ont tendance à prendre les choses trop personnellement. Un névrosisme élevé est associé à une détresse personnelle accrue, une santé psychologique et physique dégradée, une performance médiocre au travail et des difficultés relationnelles.

En contraste, les individus avec un haut niveau de stabilité émotionnelle (l'inverse du névrosisme) sont souvent tempérés, calmes, satisfaits, peu perturbés, détendus et optimistes. Ils gèrent efficacement le stress en mettant les événements en perspective.

Des niveaux élevés d'agréabilité et de stabilité émotionnelle sont généralement associés à de meilleures performances dans les emplois nécessitant un travail en équipe. À l'inverse, un niveau élevé de réactivité émotionnelle négative (le névrosisme) et un niveau faible d'agréabilité sont liés à une moins bonne santé personnelle.

## Interprétation

Maintenant, passons à l'interprétation de vos résultats.

1. Il existe une gamme de niveaux pour chacun des traits de personnalité. Ce n'est pas une question de tout ou rien; il y a une variété d'options intermédiaires. Par exemple, vous pouvez être à la fois extraverti et introverti selon votre confort dans différentes situations sociales.
2. Lorsque l'un des traits de personnalité est extrêmement élevé ou faible, cela peut devenir problématique. Même les traits positifs peuvent avoir des effets négatifs lorsqu'ils sont poussés aux extrêmes, à l'exception de la stabilité émotionnelle.
3. En situation de stress intense, notre comportement peut varier considérablement. Les gens peuvent se sentir comme s'ils n'étaient pas «eux-mêmes». Cela vous est-il déjà arrivé? Il est donc crucial de considérer votre comportement habituel comme point de référence. Il peut être également instructif d'examiner votre «profil de personnalité en situation de stress», par exemple si votre niveau habituel de névrosisme est de 1, mais monte à 7 en cas de stress extrême.
4. Bien que la personnalité soit généralement considérée comme stable, il est possible de développer des aspects de votre personnalité en modifiant vos schémas de pensée et vos comportements pour obtenir des résultats positifs.
5. Il peut être instructif d'examiner votre propre combinaison des traits de personnalité. C'est-à-dire, ensemble, que révèlent vos traits de personnalité à votre sujet? Les chercheurs Oliver John et SanjaySrivastava ont établi des liens entre trois modèles et l'ajustement psychologique.
  - Les individus résilients, qui présentent des niveaux modérément élevés d'ouverture, de conscienciosité, d'extraversion, d'agréabilité et de stabilité émotionnelle, ont obtenu les meilleurs résultats en matière d'ajustement psychologique.
  - Les super-contrôleurs anxieux, avec des niveaux élevés d'agréabilité et de conscienciosité mais

faibles en extraversion, démontrent un ajustement psychologique défavorable.

- Les sous-contrôleurs en conflit, caractérisés par de faibles niveaux d'agréabilité et de conscienciosité et un niveau élevé de névrosisme, démontrent également un ajustement psychologique pauvre.

## Réflexion

1. Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.
2. Sur une échelle de 1 à 10, estimez-vous avoir la personnalité d'un leader? Pourquoi ou pourquoi pas?
3. En examinant vos résultats, comment décririez-vous votre personnalité?
4. Quelles sont vos forces et vos faiblesses?
5. Comment peuvent-elles influencer votre capacité à diriger?
6. Quelles compétences particulières vous distinguent et sont essentielles pour ce que vous apportez à votre employeur?
7. Quelles faiblesses êtes-vous prêt à révéler aux autres?
8. Comment votre autoévaluation personnelle correspond-elle à l'évaluation des autres? Y a-t-il eu des surprises? Pourquoi pourraient-elles différer?
9. Comment pouvez-vous utiliser vos évaluations de personnalité pour améliorer votre efficacité en tant que leader?
10. Comment les leaders peuvent-ils utiliser ces connaissances sur la personnalité pour aider leurs employés à devenir des contributeurs efficaces sur le lieu de travail?

## Plan d'action

1. Contrairement à la plupart des plans d'action pour les exercices de ce livre, celui-ci est assez complexe. Ne vous inquiétez pas! Tout ce que vous faites pour développer une action détaillée ici portera ses fruits de manière significative. Assurez-vous de développer votre plan d'action d'une manière qui est cohérente avec les résultats de votre analyse de personnalité et vos réflexions. Ils vont de pair!
2. **Tirez profit de vos points forts.** Avez-vous déjà observé quelqu'un qui semble avoir tout pour lui? Cette personne est populaire, a une bonne entente avec les autres et attire le succès à chaque instant. Il peut être tentant d'essayer de devenir comme cette personne, mais comme le suggère la citation d'Oscar Wilde, il est préférable d'être simplement la meilleure version de vous-même. De manière similaire, le photographe primé Chase Jarvis propose d'identifier et de développer notre combinaison unique de points forts, notre *mojo*. Il nous encourage à nous poser la question : «Quel est mon *mojo* et comment puis-je l'amplifier?» Décrivez dans votre journal d'apprentissage comment vous répondriez à cette question en fonction de vos atouts personnels.
3. **Gérez vos faiblesses.** Avoir des faiblesses signifie être humain. Tout le monde en a. Décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour remédier aux faiblesses de votre profil de personnalité.
  - Comment allez-vous devenir plus ouvert aux expériences, plus consciencieux et plus agréable (sans en faire trop)?

- Comment allez-vous équilibrer l'expressivité et l'introspection, et augmenter votre niveau de stabilité émotionnelle? Tous ces aspects peuvent être développés avec un effort conscient.
  - Si votre niveau d'ouverture est faible, quelles mesures prendrez-vous pour adopter plus souvent des perspectives différentes?
  - Si vous êtes extrêmement extraverti, que ferez-vous pour modérer vos tendances? Comment travaillerez-vous sur vous-même afin d'acquérir davantage les forces des introvertis? Donc, comment allez-vous devenir plus réfléchi et plus calme? On dit que dans notre société extravertie, les introvertis devront s'habituer à s'exprimer dans les situations sociales, mais les extravertis peuvent rencontrer des difficultés à réfléchir. Nous avons besoin des deux types pour atteindre un équilibre dans la vie, le yin et le yang.
  - Si vous êtes super introverti, vous pourriez envisager d'expérimenter en agissant de manière «audacieuse, bavarde, énergique, active, assertive et aventureuse», comme le recommandent JohnZelenski, MayaSantoro et DeannaWhelan de l'Université Carleton. Les introvertis se sentent généralement mieux après avoir agi comme s'ils étaient extravertis, dans un classique «faire semblant jusqu'à ce que cela devienne naturel».
4. **Développez votre niveau de conscience de soi.** Il est essentiel de chercher constamment des moyens d'améliorer votre conscience de soi. Évaluer votre personnalité est l'une des nombreuses actions que vous pouvez entreprendre pour mieux vous comprendre en tant que personne. Robert Goffee et Gareth Jones proposent quatre approches clés : (a) chercher activement de nouveaux défis et expériences, sortir de votre zone de confort; (b) solliciter des commentaires francs pour favoriser votre croissance personnelle; (c) lire des biographies pour étudier comment de grands leaders ont géré leurs forces et leurs faiblesses; et (d) comprendre l'impact de votre passé, en particulier d'événements significatifs, sur votre comportement actuel. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions concrètes que vous entreprendrez immédiatement dans ce domaine.
5. **Prenez la rétroaction au sérieux.** Lorsque les gens prennent le temps de vous donner leurs commentaires, il est crucial de les considérer sérieusement. Identifiez dans leurs commentaires un thème récurrent que vous souhaitez modifier. Cela peut concerner une perception positive (peut-être qu'ils pensent que vous êtes plus gentil que vous ne l'êtes réellement) ou une perception négative (peut-être qu'ils pensent que vous êtes souvent de mauvaise humeur). Réfléchissez aux raisons de ces perceptions et à ce que vous avez fait pour contribuer à leur développement. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous entreprendrez immédiatement pour influencer ces perceptions.

## Voici quelques conseils supplémentaires pour développer votre personnalité.

- **Prenez le temps de réfléchir avant de prendre des décisions.** Évitez d'agir de manière impulsive ou de prendre des décisions sans y réfléchir sérieusement au préalable. Ne précipitez pas les décisions, mais évitez également de vous perdre dans l'analyse excessive : parfois, il est nécessaire de passer à l'action!
- **Gardez les choses en perspective.** Prenez du recul et observez la situation dans son ensemble. Ne vous perdez pas dans les détails sans comprendre le contexte global. En même temps, si vous avez une

impression générale d'une situation, interrogez-vous sur les faits qui soutiennent cette impression.

- **Apprenez de chaque situation.** Réfléchissez, identifiez les leçons à tirer de chaque situation, prévoyez de changer votre comportement, puis agissez. C'est ainsi que les gens gagnent en confiance et en maturité.
- **Évitez d'imposer votre façon de faire aux autres.** Comprenez que chacun a sa propre perspective. Le fait que les autres soient différents de vous ne signifie pas qu'ils ont tort. Essayez de voir les choses du point de vue des autres.
- **Valorisez vos points forts.** Cherchez un emploi où vous pouvez principalement utiliser vos points forts. Évitez les rôles qui vous demandent de trop vous appuyer sur vos faiblesses (par exemple, les ventes si vous êtes introverti).
- **Admettez vos faiblesses.** Tout le monde en a. Cherchez des moyens de les surmonter afin qu'elles ne deviennent pas des «défauts fatals» qui freinent votre carrière et votre développement personnel.
- **Engagez-vous avec les autres, même en petits groupes.** Exprimez vos idées. Il est normal de planifier ce que vous direz. La seule façon de devenir plus à l'aise avec les autres est de passer du temps en leur compagnie, progressivement.
- **Ne forcez pas votre chemin dans les conversations.** Personne n'aime les gens autoritaires qui semblent insensibles aux réactions des autres. Soyez conscient de l'impact que vous avez sur les autres. Si vous parlez trop, arrêtez-vous et prenez le temps d'écouter. Réfléchissez avant de parler ou d'agir. Montrez de l'intérêt pour les autres en leur posant des questions.
- **Vivez de nouvelles expériences et soyez ouvert.** Si vous ne faites pas d'effort pour vous ouvrir et essayer de nouvelles choses, votre monde restera petit. Être fermé aux nouvelles expériences limite la croissance personnelle.
- **Soyez fiable, responsable et travailleur.** Respectez vos engagements. Si cela vous pose problème, rappelez-vous la sagesse de Yoda : une carrière réussie, vous n'aurez pas.
- **Soyez consciencieux sans en faire trop.** Faites attention aux détails, mais ne visez pas la perfection. Attendre la perfection de soi-même et des autres est une recette pour l'échec. De plus, ceux qui sont durs envers les autres le sont généralement aussi envers eux-mêmes.
- **Cherchez à vous entendre avec les autres.** Si vous avez tendance à être hostile et à avoir du mal à vous entendre avec les autres, soyez plus bienveillant envers vous-même et envers les autres. Une fois qu'on les connaît, les gens sont généralement plutôt gentils. Soyez amical, poli et agréable envers les autres, et ils auront tendance à vous rendre la pareille.
- **Si vous êtes excessivement gentil, assurez-vous que les autres ne profitent pas de votre gentillesse.** Tout le monde ne joue pas franc jeu, et les personnes manipulatrices pourraient en profiter. Soyez prêt à vous affirmer et à établir des limites. Si les gens vous demandent d'effectuer leur travail à leur place ou s'ils n'accomplissent pas systématiquement ce qu'ils promettent, agissez pour rectifier la situation.
- **Si vous avez tendance à être maussade, déprimé ou anxieux, envisagez une thérapie cognitivo-comportementale.** Cette approche aide les personnes à mieux gérer leurs émotions. Si la thérapie n'est pas pour vous, trouvez au moins un bon livre sur le sujet et essayez de gérer vos émotions de manière constructive et positive.



1. **Roxanne** : J'ai eu un leader tellement extraverti qu'il dominait toutes les conversations et réunions. Nous ne nous sentions pas écoutés, mais nous savions toujours ce qu'il pensait.
2. **Roger** : Hmm, un de mes anciens gestionnaires semblait éviter ses employés; il n'aimait pas discuter avec nous. C'était frustrant! Je crois vraiment qu'il faut trouver un équilibre : être un leader sociable et énergique, mais aussi réfléchi avant d'agir et à l'écoute de son équipe.
3. **Roxanne** : Ça semble bien! Personnellement, je préfère être une leader ouverte aux nouvelles approches plutôt que de toujours privilégier l'ancienne voie. Mais as-tu déjà eu un leader trop enclin au changement? Ça peut rendre le travail très imprévisible.
4. **Roger** : Heureusement, je n'ai pas eu de leader comme ça, mais j'en ai eu un extrêmement désorganisé et qui attendait toujours à la dernière minute pour tout faire. Ça nous a coûté un client important quand il a égaré un dossier.
5. **Roxanne** : Oh, vraiment? Pour ma part, j'essaie d'être bien organisée et d'avoir les choses sous contrôle. Mais je reste flexible en cas d'imprévu. Je m'efforce également de développer de bonnes relations avec mon équipe, car de mauvaises relations rendent le travail difficile pour tout le monde!
6. **Roger** : On dirait que tu es quelqu'un de très agréable.
7. **Roxanne** : Merci, j'ai appris à influencer positivement mon équipe au fil du temps. Maintenant, je réagis moins au stress. C'est parfois difficile de rester calme sous pression, mais je sais que je dois donner l'exemple. Élever la voix ne fait qu'ajouter du stress aux autres.
8. **Roger** : C'est vrai. Personnellement, je suis assez équilibré sur tous les traits de personnalité; il y en a certains que je peux encore développer et d'autres auxquels je dois faire attention. En situation de stress, ma personnalité change radicalement. Je deviens fermé, hésitant, très prudent et pessimiste. Maintenant que je comprends mieux mon profil et son impact potentiel sur mon équipe, je serai plus attentif à mes signaux de stress.
9. **Roxanne** : Moi, je suis plutôt introvertie et j'avais des inquiétudes sur comment ça pourrait influencer mon leadership. On dit souvent que les extravertis font de meilleurs leaders, mais j'ai lu un article inspirant dans le *Business Insider* intitulé «Pourquoi les introvertis peuvent être les meilleurs leaders». Savais-tu que Bill Gates, Warren Buffett, Albert Einstein, Charles Darwin et Steven Spielberg sont tous introvertis, tout comme 40 % des leaders? Les introvertis peuvent devenir d'excellents leaders grâce à leur grande capacité d'écoute, leur calme et leur aise avec la solitude. Leur introspection leur permet de réfléchir, de se concentrer et de se préparer avant d'agir. L'article mentionne également une étude de la *Harvard Business Review* montrant que tant les extravertis que les introvertis peuvent réussir en leadership.



## 9

## Êtes-vous absorbé par vous-même?

«Il n'y a pas de paquet plus petit au monde que celui d'une personne entièrement centrée sur elle-même. Lorsque nous sommes absorbés par nos préoccupations, nos sentiments de culpabilité et nos insécurités, nous nous isolons du monde que nous habitons au lieu d'en faire partie : l'autoabsorption nous en exclut.

Au lieu de réfléchir à la vie et à ses significations, nous nous perdons dans notre propre reflet.» – William Sloane Coffin

Vous connaissez sûrement quelqu'un qui est absorbé par lui-même. Peut-être cette personne qui s'est assise à côté de vous lors d'un dîner, celle qui a parlé sans cesse d'elle-même pendant toute la soirée? Elle a parlé de ses expériences, de ses sentiments, de ses opinions, de ses possessions, de son *tout* sans jamais vous poser une question. Vous avez essayé d'être cordial, poli, gracieux, en exprimant peut-être une opinion ou une anecdote, mais cela ne l'a pas empêchée de continuer. Un simple signe d'intérêt de votre part et elle se lançait à nouveau dans un long discours («et c'est reparti!»). Vous avez fini par en dire peu, de peur de la faire recommencer. Était-ce un incident isolé, ou vous êtes-vous surpris par le nombre de personnes qui semblent s'intéresser principalement à «Je, Me, Moi»?

L'absorption en soi-même n'est généralement pas bien perçue. Les personnes qui manifestent ce trait sont souvent évitées. Les gens peuvent les considérer comme égoïstes, narcissiques ou égocentriques. Moins sensibles aux besoins des autres, elles sont souvent les dernières à prendre conscience des impressions négatives qu'elles laissent derrière elles. Elles peuvent même penser qu'elles impressionnent les gens avec leurs exploits, alors que c'est loin d'être le cas. Les personnes autoabsorbées se concentrent sur leurs propres besoins et souhaits, souvent au détriment de ceux des autres.

Il va sans dire que **les leaders efficaces ne sont pas autoabsorbés**. Ce sont des personnes attentionnées qui s'intéressent au monde qui les entoure et qui sont conscientes de leur impact sur les autres. D'ailleurs, les membres d'une équipe s'attendent à ce que le leader intervienne lorsqu'un membre n'est pas un bon joueur d'équipe.

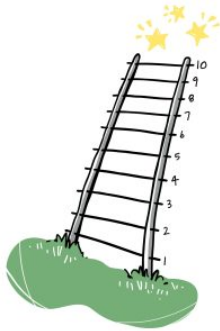
## Comment savoir si vous êtes autoabsorbé?

Vous l'êtes probablement si :

- vous monopolisez la conversation ;
- vous utilisez excessivement le pronom personnel de la première personne, je (par exemple, toutes les deux phrases) ;
- vous posez très peu de questions aux autres ;
- vous reliez tous les propos des autres à votre propre personne ;



- vous devez être le centre de l'attention à tout prix (sinon, vous boudez ou bien vous partez) ;
- vous priorisez vos besoins et votre confort ;
- vous interrompez les autres ;
- vous voulez que tout le monde se plie à vos quatre volontés ;
- vous vous regardez dans le miroir (souvent), comme Coco, l'amie de Roger.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point pensez-vous que vous êtes égocentrique? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Si vous vous reconnaissez quelque peu dans ces comportements, que pouvez-vous faire?

Premièrement, réalisez qu'une certaine quantité d'absorption en soi-même est naturelle et saine. Comme dans tout, c'est une question de juste milieu. Une absorption en soi-même élevée, indépendamment de son origine, a tendance à se manifester comme un mécanisme de défense en raison d'un manque d'acceptation de soi ou pour dissimuler un sentiment d'insuffisance (d'où le besoin de se promouvoir), de vulnérabilité et un besoin excessif d'acceptation extérieure.

Comme le dit Miles Sherts, il existe une distinction importante entre l'autoabsorption et l'autosoin. «Lorsque nous sommes absorbés par nous-mêmes, la majeure partie de notre énergie s'inquiète de nos besoins et de la manière de les combler. Nous avons tendance à être plus concentrés sur ce qui nous manque plutôt que sur ce que nous avons, ce qui demande de l'énergie à nous-mêmes ainsi qu'aux personnes qui nous entourent.» Quant à l'autosoin, il s'agit de la capacité à s'occuper de soi et à combler ses besoins fondamentaux. Comme le dit John Yokoyama dans son livre populaire *When Fish Fly* : «Lorsque nous craignons ce que les autres pensent de nous, nous sommes souvent plus concentrés sur « être intéressants » et moins concentrés sur « s'intéresser ». C'est pourquoi certaines personnes parlent beaucoup lorsqu'elles sont anxieuses et pourquoi tant de gens ne se sentent jamais entendus. Si les personnes et les conversations tendent à être intéressantes, il ne reste plus personne pour écouter véritablement.»

Deuxièmement, au-delà de cette prise de conscience, dans vos futures interactions, vous pourriez consciemment essayer de :

- limiter votre temps de conversation afin qu'il soit limité à un partage proportionnel (par exemple, 50-50 dans une conversation entre deux personnes) ;
- montrer un intérêt sincère pour ce que les autres ont à dire (pas seulement pour ce qui vous concerne, vous) ;



- profiter du flux de la conversation sans l'orienter ;
- vous occuper des besoins et du confort des autres (par exemple, arriver à temps, offrir aux autres le meilleur siège, la dernière portion ou le temps requis pour qu'ils puissent s'exprimer) ;
- ne pas interrompre les autres lorsqu'ils parlent ;
- ne pas vous prendre pour quelqu'un d'autre.

Troisièmement, après avoir participé à une conversation, évaluez son efficacité. Observez les réactions que vous avez reçues, tant verbales que non verbales. Étaient-elles encourageantes ou plutôt brèves, comme si elles décourageaient une discussion ultérieure? Vos interlocuteurs semblaient-ils distraits pendant que vous parliez? Étaient-ils silencieux et passifs, ou bien engagés activement dans la conversation? Ensuite, sollicitez des commentaires et des retours d'information sur vos échanges et vos conversations. Après cette réflexion, identifiez des moyens spécifiques pour améliorer vos conversations futures.

## **Comment pouvez-vous gérer les personnes absorbées par elles-mêmes?**

Il existe de nombreuses ressources pour vous aider à gérer l'autoabsorption chez les patrons, les enfants, les partenaires, et bien d'autres. En attendant, voici quelques actions alternatives :

1. Ne faites pas attention au comportement. Dites-vous qu'il est curieux, intéressant ou fascinant.
2. Profitez-en et encouragez le comportement comme moyen d'affirmation pour cette personne en lui donnant son moment «sous les projecteurs».
3. Amusez-vous en essayant de parler de vous sans interruption. Ne vous laissez pas interrompre et ne laissez pas le sujet changer!
4. Souriez agréablement et excusez-vous. Vous pourrez peut-être interrompre cette personne et dire, par exemple : «Wow, c'est très intéressant, mais je dois vraiment parler avec...»
5. Ne vous assoyez pas à côté de cette personne lors du prochain dîner!
6. Planifiez avec cette personne des activités (comme les sports actifs) qui n'impliquent pas beaucoup de temps de conversation.
7. Lorsque cette personne commence à parler d'elle-même, essayez de déplacer son attention en changeant le sujet de la conversation. Par exemple : «C'est vraiment intéressant. En passant, avez-vous remarqué...»
8. Appelez un temps d'arrêt. Par exemple : «Wow, vous devez être très enthousiaste à propos de cela, vous avez passé les 20 dernières minutes à en parler sans interruption! J'ai également des nouvelles intéressantes à vous raconter.»
9. Clarifiez vos besoins d'une manière directe pour vous assurer que les besoins des deux interlocuteurs sont satisfaits. Par exemple : «Lors de notre dernière conversation, vous avez parlé pendant environ 30 minutes sans arrêt. Je me suis senti gêné de ne pas avoir eu la chance de vous faire part de mes nouvelles. Dans cette conversation, que diriez-vous si nous essayons de partager le temps de parole à parts égales?»
10. Clarifiez et fixez les limites de ce qui est acceptable. Par exemple : «J'ai seulement 5 minutes pour discuter avec vous» ou bien «J'ai un autre engagement dans 10 minutes». Après le délai mentionné,

dites à la personne que vous devez terminer la conversation et faites-le.

11. Offrez des commentaires sur des comportements précis et leurs effets sur vous de manière non conflictuelle et empathique. Vérifiez si la personne est consciente de ses comportements et si elle est disposée à faire des changements. Par exemple : « Puis-je vous donner un peu de rétroaction ? Peut-être n'êtes-vous pas conscient de cela, mais... »

Ces actions nécessitent franchise, efficacité potentielle et pertinence selon la nature de votre relation avec cette personne et le degré de confiance établi. Bien qu'il ne soit pas de votre responsabilité de changer les autres, vous pouvez leur exprimer comment vous préférez être traité. Quelle que soit votre décision, faites preuve de douceur, gardez une attitude positive et montrez de la considération.

## Votre défi en trois parties

### Partie1

Dans la première partie de cet exercice, nous vous invitons à prendre conscience de vos tendances et habitudes d'autoabsorption et à les modifier. Au cours des trois prochains jours, soyez particulièrement attentif à tous les signes qui suggèrent que vous êtes autoabsorbé. Prenez note de vos observations dans votre journal d'apprentissage.

### Partie2

Au cours des quatre jours suivants, essayez d'éliminer ces comportements de votre répertoire et adoptez ceux présentés dans la liste commençant par « limiter votre temps de conversation... ». Prenez note de l'efficacité de vos tentatives et des réactions des autres dans votre journal d'apprentissage.

### Partie3

La troisième partie de ce défi vise à vous aider à développer vos compétences pour gérer les tendances d'autoabsorption des autres. Nous vous invitons à pratiquer les comportements 7 à 11 listés précédemment sur une période de sept jours. Prenez note de vos tentatives ainsi que des réactions des autres dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice était-il difficile ?
2. Quelles tendances d'égoïsme avez-vous pu identifier en vous-même pendant l'exercice ?
3. Dans quelle mesure vos tentatives pour éliminer ces habitudes d'égoïsme et être plus attentionné envers les autres ont-elles été efficaces ?
4. Comment les autres ont-ils réagi aux changements de vos comportements ? Décrivez les incidents d'égoïsme auxquels vous avez fait face, ce que vous avez fait, l'efficacité de vos interventions et les réactions des autres.
5. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cet exercice ?

6. Pourquoi est-il important que les leaders ne soient pas égocentriques?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer une attitude de considération envers tous?

Préparez-vous à raconter vos expériences à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Maintenant que vous avez eu l'occasion de mettre en pratique des comportements qui démontrent une considération envers les autres et qui remettent en question les habitudes d'autoabsorption des autres, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour (a) éliminer les comportements d'autoabsorption de votre répertoire et pour (b) encourager les autres à faire de même.

## Matière à réflexion

- Considérez les besoins des autres plutôt que de vous attendre à ce que le monde vous soit servi sur un plateau. Vous pouvez être le centre de votre propre univers, mais pas celui de quelqu'un d'autre.
- Essayez de voir les choses du point de vue des autres et ne laissez pas vos désirs toujours primer. Il est important de ne pas toujours prioriser vos propres souhaits.
- Soyez généreux avec les autres, car cela encourage la réciprocité. Les petits gestes de politesse, de générosité et de gratitude peuvent avoir un impact significatif sur les relations humaines.



**Roxanne :** Franchement, je trouve les gens narcissiques fascinants. Ils sont tellement... absorbés par eux-mêmes! C'est amusant, parfois, ils terminent même leurs histoires en disant : «Eh bien, assez parlé de moi. Parlons de toi. Que penses-tu de moi?» Mais en général, je les trouve plutôt ennuyeux.

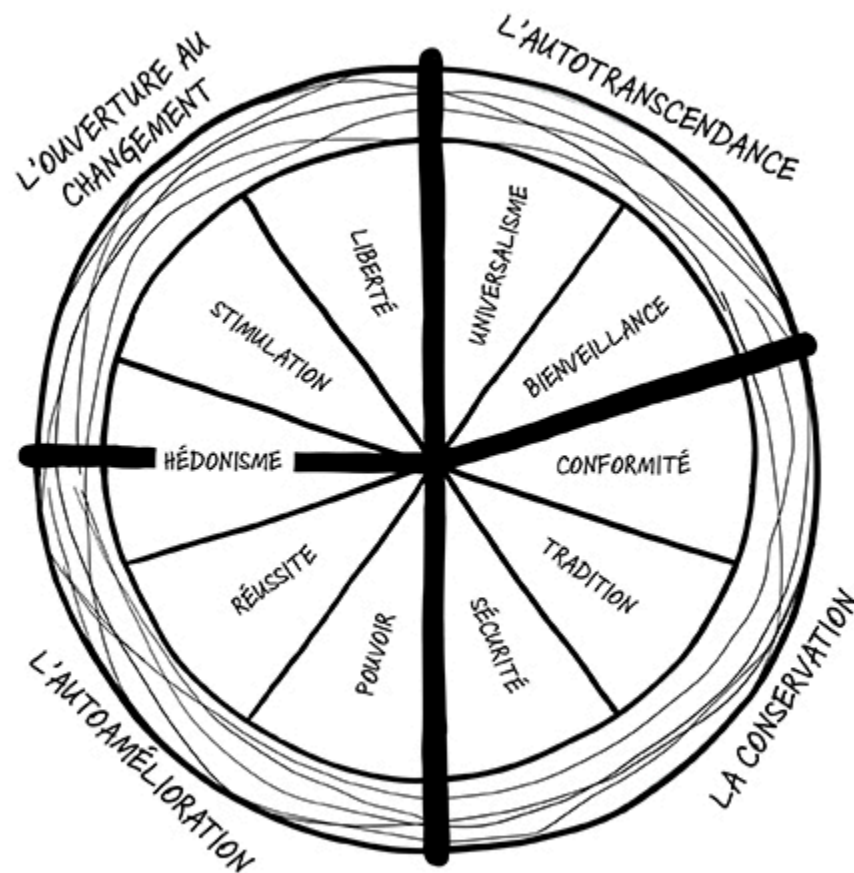
**Roger :** Je suis totalement d'accord. Récemment, une de mes amies, Coco, a rencontré un homme avec qui elle avait discuté sur un site de rencontre. Elle a dit que leur première rencontre a été incroyable; ça a duré trois heures! Mais ensuite, elle a été surprise lorsqu'il lui a écrit le lendemain pour dire qu'il pensait qu'ils ne correspondaient pas. En fait, quand je passe du temps avec elle, elle parle d'elle-même 90 % du temps. Quand j'essaie d'apporter quelque chose à la conversation, elle le ramène toujours à elle. Par exemple, l'autre jour, je lui ai dit que j'adorais la pizza de TJ, et elle m'a «corrigé» en disant que celle du Roi de la pizza était meilleure.

**Roxanne :** Elle semble complètement inconsciente de l'impact qu'elle a sur les autres.

**Roger :** Oui, c'est vrai. Récemment, je lui ai fait remarquer que je n'avais rien dit lors d'une de nos conversations. Coco m'a simplement répondu : «Eh bien, vas-y alors», les bras croisés.

**Roxanne :** Donc, selon elle, si tu as quelque chose à dire, tu devrais le dire. Mais elle ne montre aucun intérêt pour ce que tu as à dire et ne te laisse aucune place pour le dire. C'est vraiment difficile d'essayer d'aider quelqu'un à s'améliorer. D'un côté, ce n'est pas ta responsabilité : elle est adulte. Mais en tant qu'ami, tu veux quand même ce qu'il y a de mieux pour elle. Roger, j'espère que tu me le dirais si je faisais quelque chose... d'inefficace.

**Roger :** Oh oui. J'attends la même chose de toi!



## 10

### Quel est l'impact de vos valeurs sur votre leadership ?

« La véritable paix est quelque chose que nous créons, non quelque chose en quoi nous croyons. » – Miles Sherts

Si vous deviez décrire vos valeurs et donner des exemples de la manière dont vous les appliquez dans votre vie quotidienne, que diriez-vous ? Pour beaucoup, cela pourrait être une question difficile. Cependant, il est crucial pour chacun, surtout pour les leaders, de comprendre ce qui motive, inspire et guide leurs actions.

Le chercheur Shalom Schwartz affirme que nos valeurs les plus profondes sont étroitement liées à nos émotions : lorsque quelque chose nous est important, nous ressentons le besoin de le protéger lorsque nous risquons de le perdre, et nous éprouvons du bonheur lorsque nous le possédons. Ces valeurs fondamentales nous poussent à agir. Par exemple, si la stimulation est une valeur essentielle pour nous, nous chercherons des aventures à chaque occasion. Nos valeurs principales influencent toutes nos actions, indépendamment des circonstances. Par conséquent, si le respect envers autrui est une valeur centrale pour nous, elle transparaîtra dans tous nos comportements et interactions.

Nos valeurs jouent un rôle inconscient en tant que « critères » qui nous aident à prendre des décisions et à évaluer si quelque chose est valable ou approprié. Par exemple, nous pourrions nous demander : « Est-ce honnête ? Est-ce respectueux ? » Étant donné que nos valeurs ont tendance à nous influencer de manière inconsciente, une manière efficace de comprendre nos valeurs véritables est d'observer les moments où deux valeurs entrent en conflit et tentent de guider nos comportements de manières différentes. Nos compromis révèlent alors quelles sont les valeurs les plus prioritaires pour nous.

Lorsque tout va bien dans notre vie, il est facile d'oublier nos valeurs. Cependant, comme le soulignent Bill George et ses collègues dans leur article pour la *Harvard Business Review*, « lorsque votre réussite, votre carrière, voire votre vie est en jeu, vous apprenez ce qui est réellement important pour vous, ce que vous êtes prêt à sacrifier et quels compromis vous êtes prêt à faire. » Ils vont plus loin en nous incitant à réfléchir à la manière dont nos valeurs influencent nos actions. Si nos valeurs sont vraiment importantes pour nous, elles se traduiront par des actions concrètes. Les valeurs en action deviennent donc des principes. Les auteurs illustrent cela en prenant l'exemple de quelqu'un qui valorise la considération pour les autres, transformant cette valeur en un principe de leadership : « Créer un environnement de travail où les individus sont respectés pour leurs contributions, bénéficient d'une sécurité d'emploi et peuvent atteindre leur plein potentiel. »

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Avant de continuer votre lecture, nous vous proposons de réaliser un exercice de tri des valeurs. Ci-après se trouve un tableau comprenant une liste de valeurs. Si vous êtes en train de lire la copie papier du manuel, déchirez cette page et découpez chaque valeur pour obtenir une pile de papiers rectangulaires devant vous. Classez les valeurs en trois catégories :

- **Pile 1** : Les valeurs les plus importantes pour vous, celles qui vous motivent profondément et celles dont l'absence vous affecte négativement sur le plan psychologique.
- **Pile 2** : Les valeurs que vous ne valorisez pas particulièrement. En fait, vous pourriez même les mépriser.
- **Pile 3** : Les valeurs ambivalentes, celles pour lesquelles vous avez des sentiments mitigés.

Ce tri vous permettra de mieux comprendre vos valeurs personnelles et leur importance dans votre vie quotidienne.

Effectuez cet exercice rapidement en faisant confiance à votre premier choix. Laissez votre intuition et vos premières impressions vous guider. Si une valeur vous laisse perplexe, placez-la dans la pile 3 : si elle vous tenait à cœur ou vous dérangeait, vous n'hésiteriez pas. Il est acceptable d'avoir des piles de taille différente, par exemple, si la pile 3 est plus grande. Assurez-vous cependant d'avoir au moins deux valeurs dans chacune des deux autres piles. Prenez note de ce qui se trouve dans chaque pile dans votre journal d'apprentissage.

<b>LIBERTÉ</b> (autodétermination)	<b>TRADITION</b> (respecter les obligations issues du passé)
Créativité Autonomie, liberté et indépendance Curiosité	Respect des coutumes et des idées de la culture et de la religion des autres Respect des traditions Dévouement et modération
<b>STIMULATION</b> (inspiration, motivation)	<b>HÉDONISME</b> (indulgence de soi)
Nouveautés et défis Vie audacieuse, variée et excitante Aventures	Recherche du plaisir Apprécier la vie au jour le jour Être indulgent envers soi-même
<b>UNIVERSALISME</b> (appréciation et protection du bien-être des autres et de la nature)	<b>POUVOIR</b> (domination)
Justice sociale et équité Protection de l'environnement et union avec la nature Spiritualité et harmonie intérieure	Autorité sur les individus et contrôle des ressources Statut social Prestige et richesse
<b>RÉUSSITE</b> (ambition)	<b>BIENVEILLANCE</b> (se préoccuper du bien-être des autres)
Reconnaissance sociale des réussites Succès personnel Démontrer de la compétence	Aider les autres, être loyal et pardonner Amitié véritable Amour mature
<b>CONFORMITÉ</b> (respecter les gens qui vous entourent)	<b>SÉCURITÉ</b> (être en sécurité au quotidien)
Acceptation de l'autorité et des normes sociales Honorer ses parents et les aînés Autodiscipline et contrôle des pulsions	Propreté, sécurité et santé Société et relations stables Réciprocité des échanges

**EXERCICE :** Triez les valeurs qui se trouvent ci-dessus.



## Interprétation – Les dix valeurs et les quatre dimensions

Cet exercice s'inspire des recherches de Shalom Schwartz et de ses collaborateurs. Dans leurs études impliquant des milliers de participants issus de diverses cultures, ils ont identifié dix valeurs fondamentales. Celles-ci sont indiquées en **GRAS** dans le tableau des valeurs. Le diagramme au début de l'exercice peut vous aider à visualiser les valeurs et leur interrelation.

Vous vous demandez peut-être pourquoi le bonheur n'est pas inclus dans les valeurs. C'est parce que le bonheur est un résultat et non une valeur en soi. Les individus atteignent le bonheur en mettant en action les valeurs qui leur sont importantes. Ainsi, le bonheur est un sous-produit de vos actions, et non une valeur indépendante. Les gens trouvent le bonheur en vivant selon leurs valeurs fondamentales.

Shalom Schwartz a organisé les valeurs de manière à regrouper celles qui partagent des racines motivationnelles similaires, les plaçant côte à côte :

- Le pouvoir et la réussite – recherche de supériorité et estime sociale
- La réussite et l'hédonisme – satisfaction centrée sur soi
- L'hédonisme et la stimulation – désir de vivre des expériences agréables
- La stimulation et la liberté – intérêt intrinsèque pour la nouveauté et l'indépendance
- La liberté et l'universalisme – confiance en son jugement et ouverture à la diversité
- L'universalisme et la bienveillance – amélioration des autres et transcendance des intérêts égoïstes
- La bienveillance et la tradition – engagement envers le groupe
- La bienveillance et la conformité – comportement normatif favorisant des relations étroites
- La conformité et la tradition – respect des attentes sociales imposées
- La tradition et la sécurité – préservation des arrangements sociaux existants pour assurer la certitude dans la vie
- La conformité et la sécurité – maintien de l'ordre et de l'harmonie dans les relations
- La sécurité et le pouvoir – gestion des menaces en contrôlant les ressources et les relations

Nous pouvons regrouper ces valeurs en quatre dimensions :

1. **L'ouverture au changement**, qui englobe la liberté (créativité, autonomie, liberté, indépendance, curiosité), la stimulation (nouveautés, défis, vie audacieuse, variée et excitante, aventures) et l'hédonisme (recherche du plaisir, appréciation de la vie au jour le jour, indulgence envers soi-même).
2. **L'autoamélioration**, qui inclut la réussite (reconnaissance sociale des réussites, succès personnel, démonstration de compétence) et le pouvoir (autorité sur les individus, contrôle des ressources, statut social, prestige et richesse). La réussite, selon Shalom Schwartz, se réfère principalement à une forme de reconnaissance sociale ou d'estime pour ses réalisations. Ce concept diffère de l'approche de motivation à la réalisation de David McClelland (voir Exercice 14 sur la motivation), qui vise l'excellence et est plus étroitement liée à l'autodirection.
3. **La conservation**, qui inclut la sécurité (propreté, sécurité, santé, stabilité sociale, relations réciproques), la conformité (acceptation de l'autorité, normes sociales, respect des aînés, autodiscipline, maîtrise de soi) et la tradition (respect des coutumes, valeurs religieuses, respect

des traditions, modération). Bien que la tradition et la conformité se chevauchent souvent, elles diffèrent : la conformité implique la soumission aux individus actuels, tandis que la tradition se réfère à une soumission à des principes abstraits hérités du passé.

4. **L'autotranscendance**, qui comprend la bienveillance (aider autrui, loyauté, pardon, amitié sincère, amour mature) et l'universalisme (justice sociale, équité, protection de l'environnement, harmonie avec la nature, spiritualité, harmonie intérieure). Comme le souligne Shalom Schwartz, bien que la bienveillance et la conformité favorisent des relations sociales coopératives, la bienveillance est motivée par une « base motivationnelle intériorisée », tandis que la conformité est motivée par le désir d'éviter des conséquences négatives personnelles : « Les deux valeurs peuvent conduire à des actes d'entraide, individuellement ou ensemble. » La bienveillance se manifeste par l'aide aux personnes connues (dans votre cercle de connaissances), tandis que l'universalisme étend cette préoccupation à tous (au-delà de votre cercle de connaissances).

Les quatre groupes de valeurs ont des relations complémentaires ou antagonistes les uns avec les autres. Par exemple, l'ouverture au changement est le contraire de la conformité, de même que le désir de s'améliorer est contraire au désir de se valoriser. Donc, les quatre dimensions représentent en fait les extrémités de deux continuums :

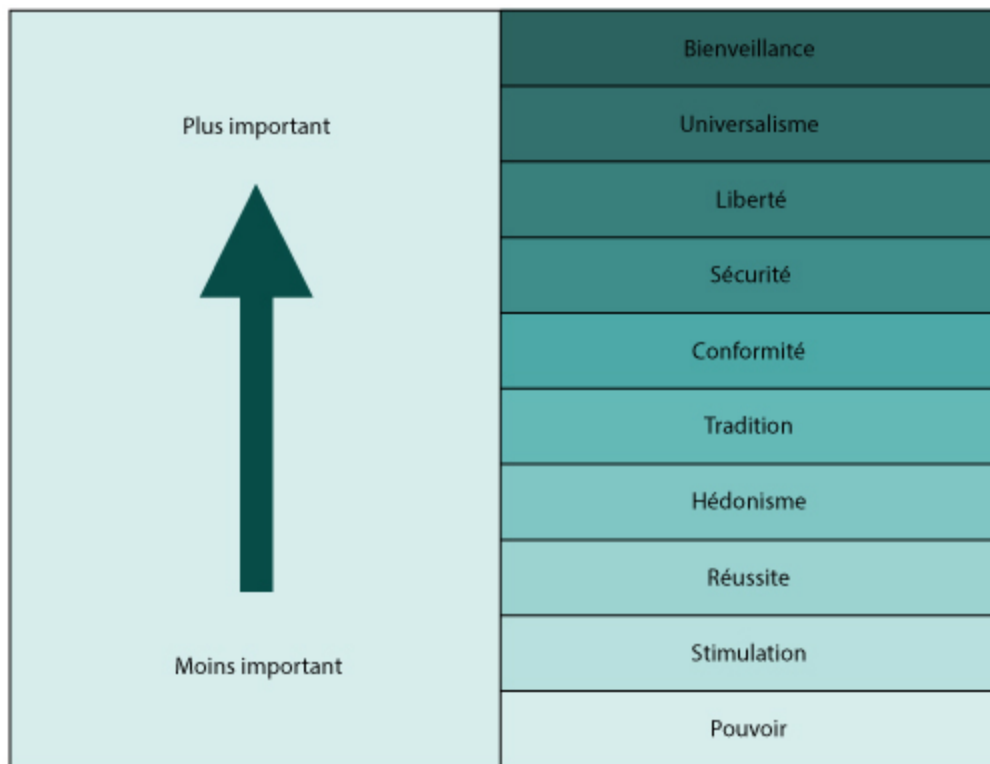
- Du désir de valorisation à celui de l'amélioration personnelle ;
- Du conservatisme à l'ouverture au changement.

Une autre perspective sur le diagramme révèle que les valeurs situées dans la partie inférieure sont autoprotectrices, aidant les individus à gérer l'anxiété face à l'incertitude du monde qui les entoure. Selon Shalom Schwartz, « les gens cherchent à éviter les conflits (conformité), à maintenir l'ordre établi (tradition, sécurité), à réussir, ou à contrôler activement les menaces (pouvoir) ». À l'inverse, les valeurs situées dans la partie supérieure du diagramme (hédonisme, stimulation, liberté, universalisme, bienveillance) ne sont pas motivées par l'anxiété ; elles visent à favoriser le développement personnel et sociétal.

La réussite peut servir à deux objectifs : elle aide les individus à se sentir estimés par autrui tout en renforçant leur sentiment de compétence. Enfin, les quatre groupes de valeurs entretiennent des relations complémentaires ou antagonistes entre eux. Par exemple, l'ouverture au changement s'oppose à la conservation, tandis que la transcendance de soi diffère de l'amélioration personnelle.

Selon Shalom Schwartz, ce qui influence le comportement de manière significative est le compromis entre les valeurs. C'est pourquoi nous vous avons demandé de trier les valeurs en matière d'importance ou de priorité. Toutes les valeurs ne sont pas aussi essentielles pour vous. Par exemple, si la tradition est importante pour vous, mais que sept autres valeurs le sont davantage, alors la tradition occupe une place relative dans votre liste de valeurs prioritaires. Les chercheurs ont observé que malgré la diversité des valeurs individuelles, il existe un consensus sur l'ordre de priorité des valeurs à l'échelle sociétale.

La hiérarchie suivante semble prévaloir dans de nombreuses cultures (du plus important au moins important).

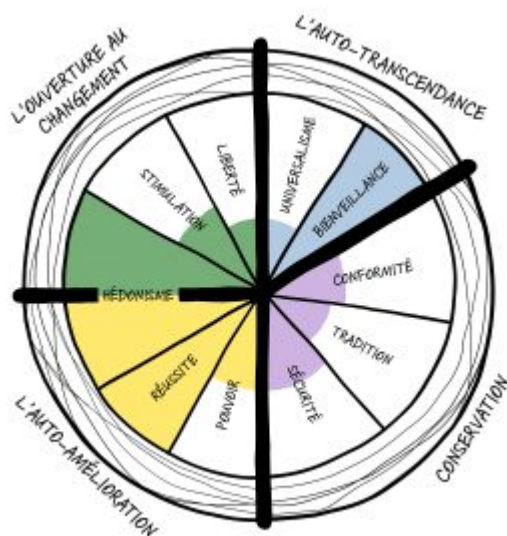


Ainsi, les valeurs qui favorisent la cohésion sociale semblent plus importantes que celles qui mettent l'accent sur la réalisation individuelle. Intéressant, n'est-ce pas ?

## Partie 2

Arrêtez-vous ici et regardez vos valeurs triées, en particulier celles des piles 1 et 2.

1. Dessinez maintenant un diagramme pour vous aider à visualiser votre modèle de valeurs.



- Voici le diagramme de Roger :

2. Écrivez un exemple ou une anecdote qui démontre comment vous avez appliqué chaque valeur importante dans votre vie (celles de la pile 1).
3. Dans lequel des quatre groupes vos valeurs les plus importantes se retrouvent-elles ? Qu'en est-il de celles que vous trouvez moins importantes ?
4. Comment vos résultats se comparent-ils à la hiérarchie des valeurs trouvée dans de nombreuses cultures (décrite dans le paragraphe commençant par « La hiérarchie suivante semble prévaloir dans de nombreuses cultures... ») ?

## Interprétation – Les valeurs et le leadership

Avez-vous déjà pris connaissance de la déclaration de valeurs d'une organisation ? Elle était très en vogue, en partie pour améliorer l'image publique des entreprises. Cependant, elle a été critiquée, car ces valeurs « affichées » ne correspondaient pas toujours aux valeurs réellement mises en pratique par l'entreprise. Qu'en est-il de vous ? Y a-t-il des différences entre vos valeurs déclarées (celles que vous dites avoir) et vos valeurs appliquées (celles que vous respectez dans votre vie) ? En d'autres termes, est-ce que vos valeurs orientent vraiment votre comportement ? C'est une question qui mérite réflexion, n'est-ce pas ?

D'accord, mais comment les valeurs sont-elles liées au leadership ? Selon le chercheur en leadership Ariel Sarid, le leadership transactionnel, axé sur les tâches quotidiennes, est souvent lié à l'intérêt personnel, cherchant à motiver les gens par des avantages personnels et des récompenses extrinsèques, comme l'argent ou la reconnaissance, ainsi qu'au maintien du statu quo. En revanche, le leadership transformationnel, qui inspire par une vision plus large, est associé à l'autotranscendance, axée sur l'impact plus large et les besoins des membres, et à l'ouverture au changement, valorisant les transformations au sein de l'organisation. Ariel Sarid souligne également que chaque leader utilise une combinaison de leadership transactionnel et transformationnel. Après tout, l'inspiration est précieuse, mais le travail doit être accompli. La proportion de chacun de ces styles varie selon les individus.

De leur côté, les chercheuses en leadership Susan Michie et Janaki Gooty estiment que certaines valeurs sont plus susceptibles d'être associées au leadership. Elles incluent des valeurs autotranscendantes, telles que les valeurs universelles comme la justice sociale, l'égalité et la tolérance, ainsi que des valeurs bienveillantes, comme l'honnêteté, la loyauté et la responsabilité, et des émotions positives, telles que la reconnaissance, la bonne volonté, l'appréciation et le souci des autres.

Parlons un peu plus de la bienveillance ! Shalom Schwartz a observé que la bienveillance, qui consiste à prendre soin du bien-être des autres au sein de votre cercle de connaissances, est l'une des valeurs les plus fondamentales pour les individus dans la plupart des sociétés. Cette valeur contribue à créer une harmonie sociale ; les personnes qui la valorisent ont tendance à être plus altruistes, à coopérer, à aider les autres et à s'engager bénévolement. Elles sont également socialement sensibles et ouvertes à nouer des amitiés avec des membres en dehors de leur cercle habituel. Pour elles, le travail représente souvent un « appel » plutôt qu'une simple source de revenus. De nombreuses preuves scientifiques soulignent que la bienveillance est profondément ancrée dans le tissu social de base.

Mais que faire si la bienveillance ne figure pas parmi vos valeurs les plus importantes et que vous souhaitez l'adopter ? Si vous envisagez de reconfigurer vos valeurs, commencez par réfléchir aux valeurs que vous désirez intégrer et aux manières précises dont vous souhaitez les manifester. Des recherches menées par Sharon Arieli, Adam Grant et Lilach Sagiv indiquent que vous pouvez effectivement « vous

convaincre de vous soucier des autres ». Voici quelques stratégies qui se sont révélées efficaces dans leurs études :

1. Développer une compréhension approfondie de l'importance de la bienveillance et des nombreux avantages qu'elle peut apporter à vous-même, aux autres, aux relations, aux organisations et à la société. Une prise de conscience approfondie peut vous persuader de l'importance de cette valeur.
2. Écrire une narration détaillée décrivant les situations où vous avez eu un impact positif sur la vie des autres. Ce type d'exercice vous permet de vous connecter personnellement avec votre propre sens de la bienveillance.
3. Rédiger un essai persuasif dans lequel vous tentez de convaincre les autres de l'importance cruciale de la bienveillance. Vous pourriez constater que vous êtes la première personne à être convaincue par votre propre argumentation !

Ces étapes peuvent vous aider à intégrer la bienveillance dans votre cadre de valeurs personnelles et à la manifester de manière authentique dans votre vie quotidienne.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quelle influence vos valeurs ont-elles sur vos comportements quotidiens ? Expliquez votre note. Souvenez-vous que si elles sont importantes, elles guident votre vie !
2. Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans cet exercice ?
3. Y a-t-il des moments où vous avez dû compromettre ou ajuster vos valeurs pour atteindre un objectif ou pour maintenir une relation ? Comme suggéré par le chercheur en leadership Bill George, réfléchissez : quand avez-vous senti que vous glissiez sur la pente glissante de la compromission de vos valeurs ? Quand vos valeurs sont-elles entrées en conflit avec d'autres ou ont-elles été mises à l'épreuve ? Comment avez-vous géré ces situations ? Est-ce que vous feriez quelque chose différemment si vous étiez confronté à la même situation maintenant ?
4. Pensez-vous que vos valeurs personnelles sont alignées avec les valeurs de l'organisation ou du groupe auquel vous appartenez ? Comment cela influence-t-il votre engagement et votre satisfaction ?
5. Si vous deviez traduire vos valeurs en principes de leadership pour guider votre équipe, quels seraient-ils ?

Discutez de vos réponses avec les membres de votre équipe de rétroaction. Ils peuvent avoir des exemples personnels qui vous aideront à comprendre le défi de vivre selon vos valeurs les plus importantes.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions que vous prendrez à partir de maintenant pour vous assurer de rester fidèle à vos valeurs les plus importantes. Soyez créatif ! Par exemple, créez

une charte basée sur vos valeurs principales. Affichez-la dans un endroit visible pour vous rappeler constamment vos engagements. Ou bien, passez du temps dans des activités qui renforcent et expriment vos valeurs fondamentales. Cela peut inclure du bénévolat, des projets créatifs, ou tout simplement passer du temps avec des personnes qui partagent vos valeurs.



**Roxanne :** L'universalisme, la bienveillance et la liberté : ce sont mes principales valeurs.

**Roger :** Cool ! Mes valeurs principales sont l'hédonisme, la bienveillance et la réussite.

**Roxanne :** Wow, nos valeurs sont assez différentes. L'hédonisme et la réussite sont les valeurs les moins importantes pour moi ! Ces différences pourraient être des drapeaux rouges pour Matthias Graf, Niels Van Quaquebeke et Rolf Van Dick.

**Roger :** Qui ? Quoi ?

**Roxanne :** Oh, ce sont des chercheurs allemands qui ont découvert qu'il est important d'identifier non seulement nos valeurs les plus importantes, mais aussi nos valeurs les moins importantes (ce qu'ils appellent des valeurs contre-idéales). Tu sais, celles qui te repoussent ! Ils ont constaté que les gens ont souvent du mal à respecter des leaders dont les valeurs sont opposées aux leurs et à s'identifier à eux.

**Roger :** Hum, ça me dit que nous allons devoir travailler dur pour bien nous entendre. Le respect de nos différences et la flexibilité sont essentiels !

**Roxanne :** C'est sûr. Au fait, as-tu déjà lu la déclaration de valeurs de ton employeur ? Ces déclarations étaient à la mode. En partie, les organisations les ont utilisées pour renforcer leur image publique. Mais elles ont été fortement critiquées parce que ces valeurs affichées ne correspondaient pas souvent à la manière dont elles menaient réellement leurs affaires (leurs valeurs pratiquées). Et toi ? Y aurait-il des différences entre tes valeurs proclamées et celles qui guident réellement ton comportement ? En d'autres termes, est-ce que tes valeurs influencent véritablement tes actions ?

**Roger :** Bonne question. C'est matière à réflexion !



## 11

### Que détestez-vous et qu'appréciez-vous?

«NelsonMandela dit que les hommes ont souvent plus peur de leur côté lumière que de leur côté ombre. La réussite est difficile à porter. Une fois accomplie, il est essentiel de rester humble : évitez de dire : « Je l'ai fait. J'ai réussi. Je suis bon.» Pour éviter de paraître vantard, j'ajoute parfois avec humour : « Je me prends vraiment pour 10!« Cette expression me permet de me déculpabiliser.» – RémiTremblay

«Vous devenez ce à quoi vous donnez votre attention.» – Épictète

Nous vous proposons de faire les choses différemment pour cet exercice. Laissez-vous porter et attendez avant de lire l'interprétation.

### Votre défi

Nous vous invitons à inscrire les réflexions suivantes dans votre journal d'apprentissage. Écrivez plusieurs paragraphes par réflexion; plus c'est détaillé, mieux c'est!

1. Décrivez au moins trois choses que vous détestez le plus chez une autre personne.
2. Décrivez au moins trois qualités que vous appréciez le plus chez une autre personne.

Réalisez ces deux réflexions avant de lire plus loin.

## Votre ombre est à l'œuvre!

Ce que vous détestez le plus chez autrui, c'est l'ombre de vous-même! Comme le mentionne KellenVon Houser, une conseillère professionnelle, dans son article « What you hate most in others, is the shadow within yourself », notre ombre est ce que nous refusons de reconnaître à propos de nous-mêmes. Mais comment trouver cette ombre? Selon ses propos, il est possible d'y parvenir de deux façons différentes :

1. **Il est possible de découvrir notre ombre d'une manière plutôt positive.** Il suffit de nous questionner sur ce qui nous fait particulièrement rire, sur ce qui déclenche en nous un rire sincère. Quand est-ce que vous éclatez de rire? Rire à une plaisanterie, c'est saisir ce dont il est question et y trouver une part de vérité personnelle.
2. **Il est possible d'identifier précisément les personnes que nous apprécions moins, voire que nous n'apprécions pas du tout.** Ensuite, il est essentiel de préciser ce qui nous déplaît chez elles : leur manière de s'exprimer, leurs défauts, leur personnalité, par exemple. Une fois ces traits identifiés, essayez de voir s'ils se retrouvent également en vous. Nos propres défauts nous échappent souvent. Cependant, lorsque nous reconnaissons ces mêmes défauts chez autrui, ils prennent soudainement une dimension exacerbée. C'est ainsi que nous pouvons développer un fort ressentiment envers ces traits chez les autres. Comme le souligne AnaïsNin : « Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons telles que nous sommes. »

Vous pouvez également détester ce que vous aimeriez posséder. Par exemple, si vous n'êtes pas du genre à saisir les occasions par peur de l'échec, vous pourriez ressentir une certaine irritation envers les personnes confiantes, volontaires et audacieuses. En réalité, en détestant ces caractéristiques chez autrui, vous reconnaissez que vous ne les avez pas vous-même. Ce que vous détestez vraiment, ce sont vos propres lacunes.

Nous éprouvons du ressentiment envers nos défauts lorsque nous les remarquons chez autrui! Observer les autres, c'est comme se regarder dans un miroir... Est-ce que cela vous évoque quelque chose? Prenons un exemple. Imaginez que vous possédez une vidéo de vous-même en vedette. Seriez-vous à l'aise de la regarder? Peut-être, peut-être pas... En fait, dès que vous visionnez cette vidéo, vous faites face à vous-même... et à vos défauts! Ils vous sautent aux yeux : vos expressions, vos tics, vos réactions, tout! Ainsi, lorsque vous vous examinez, vous voyez ce qui vous trouble et ce qui vous déplaît, car vous connaissez vos imperfections mieux que quiconque. C'est exactement la même chose lorsque vous observez autrui : vous remarquez immédiatement ce qui vous dérange chez vous.

Le psychiatre D<sup>r</sup>CarlJung aborde également le concept de l'ombre. Selon lui, tout ce que nous ne pouvons pas accepter, assumer ou reconnaître dans notre personnalité constitue notre ombre. Ce sont des aspects de nous-mêmes qui résident profondément en nous, mais qui restent inexprimés, comme des bourgeons qui attendent de fleurir. Lorsque nous identifions ces traits chez les autres, cela résonne en nous d'une manière particulière. Certaines personnes sont conscientes de leur ombre, tandis que d'autres préfèrent l'ignorer par peur ou inconfort. Comme le souligne KellenVon Houser, « nous devons regarder



dans l'obscurité pour trouver la lumière». En nous familiarisant avec notre ombre, nous nous ouvrons davantage à l'acceptation de soi et à la tolérance envers les autres.

Vous l'aurez compris, nous reconnaissons ce que nous connaissons. Avez-vous déjà remarqué ce que vous voyez lorsque vous observez le monde? Nous avons tendance à percevoir ce que nous ressentons et ce que nous sommes. Ainsi, si vous rencontrez des personnes joyeuses partout où vous allez, cela peut refléter votre propre état d'esprit positif. De même, si la présence de personnes heureuses vous agace, cela pourrait indiquer que vous ne vous sentez pas pleinement épanoui à ce moment-là. Kellen Von Houser souligne également que si vous êtes constamment aux prises avec des menteurs ou des tricheurs, cela pourrait être le reflet de votre propre ombre projetée sur autrui. Espérons que ce ne soit pas votre cas.

## Vos interprétations découlent de votre perception personnelle.

Comme l'exprimait Jean Lorrain, professeur retraité en administration à l'UQTR, chaque individu a une perception unique en raison de ses différences individuelles. Chacun possède un cadre de référence distinct et accorde de l'importance à des aspects variés. Pour les leaders, comprendre la subjectivité de la perception est essentiel. Ils doivent reconnaître que les membres de leur équipe pensent et comprennent les choses différemment, nécessitant ainsi une adaptation. En effet, les leaders doivent ajuster leur propre perspective, sachant que leurs collaborateurs peuvent avoir des perceptions divergentes. Pour améliorer cette compréhension du processus perceptuel, plusieurs conseils s'offrent à vous :

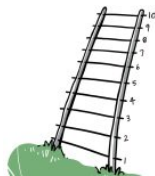
1. **Le monde tel que nous le percevons diffère de celui perçu par les autres et de la réalité objective.** Il s'agit d'une interprétation subjective plutôt que d'une vérité absolue. Dans ce contexte, les leaders doivent exercer un jugement nuancé. Ils doivent reconnaître que leur perception d'une situation est personnelle et peut différer de celle des autres. Chaque individu voit les choses à sa manière, et il est essentiel de respecter cette diversité. Comme le soulignait Lorrain, les expériences passées influencent profondément notre manière de percevoir et de comprendre le monde. Pour mieux comprendre les perspectives des autres, il est crucial de partager, de communiquer et de manifester un véritable intérêt pour leur point de vue.
2. **Commencer par se connaître soi-même de manière authentique est essentiel pour percevoir le monde de façon plus juste.** En ayant une vision réaliste de vos forces et de vos faiblesses, vous serez mieux équipé pour avoir des perceptions plus précises de la réalité. Une bonne connaissance de soi-même vous permet également de reconnaître que chaque personne possède ses propres forces et faiblesses. Cela favorise une perspective plus nuancée et une tolérance accrue envers soi-même et envers les autres. De plus, lorsque vous avez une image de vous-même bien définie, incluant aussi bien vos aspects positifs que négatifs, vous êtes plus enclin à accepter les autres tels qu'ils sont. Une personne qui se perçoit comme parfaite aura du mal à accepter les imperfections des autres. En revanche, une personne consciente de ses propres imperfections sera naturellement plus tolérante envers celles des autres.
3. **Évitez de tomber dans le piège de la projection, qui consiste à attribuer à autrui vos propres caractéristiques.** Par exemple, si Roger se retrouve souvent entouré de personnes en colère et que ses relations interpersonnelles sont tendues, il pourrait se demander si son propre état émotionnel y contribue. Plutôt que de blâmer les autres, Roger devrait réfléchir à ses propres sentiments et se demander s'il a pu influencer certaines situations conflictuelles. En se connectant à ses émotions internes, il peut éviter de projeter ses propres sentiments sur les autres. Reconnaître nos propres

défauts facilite également l'acceptation des défauts chez autrui, car la projection explique pourquoi nous sommes souvent plus conscients des défauts des autres que des nôtres.

4. **Faites preuve d'empathie.** Si vous souhaitez comprendre les sentiments et les perceptions des autres, essayez de vous mettre à leur place. Voyez le monde à travers leurs yeux et ressentez ce qu'ils ressentent. Ce simple exercice peut vous offrir une perspective entièrement nouvelle sur les autres.
5. **Soyez conscient de l'image que vous projetez.** Les premières impressions comptent, car les gens se basent souvent sur ce qu'ils voient immédiatement. Mettez donc en avant vos qualités et assurez-vous que votre image reflète fidèlement qui vous êtes. Il ne s'agit pas de présenter une façade complètement différente, mais de présenter une version authentique et positive de vous-même dès le premier regard. En somme, projetez toujours votre véritable personnalité.
6. **Gardez en mémoire que votre passé influence vos perceptions présentes.** Ce que vous avez vécu et perçu par le passé introduit un biais dans votre façon actuelle de voir les choses. Ainsi, comprenez que vos perceptions ne sont pas neutres et sont plus personnelles que vous ne le pensez. Par exemple, si vous avez eu des expériences désagréables en travail d'équipe par le passé, il est probable que vos expériences actuelles en équipe vous semblent plus difficiles qu'elles ne le sont en réalité. En prenant conscience de cela, vous pouvez développer une perception plus précise de votre réalité.
7. **Transformez la perception en une alliée.** Connaissez-vous le concept des prophéties autoréalisatrices? C'est une manière indirecte et positive d'influencer les gens qui vous entourent. En communiquant vos attentes et vos perceptions à une personne, vous pouvez l'aider à devenir ce que vous souhaitez qu'elle soit. Un processus en trois étapes, identifié par RichardField et DavidVanSeters, peut vous aider à réaliser une telle prophétie avec vos collaborateurs ou votre entourage. Tout commence par le leader ayant une attente positive envers un membre de son équipe, qu'il communique ensuite à cette personne, qui l'accepte. Cela stimule la motivation du membre, qui commence à adopter des comportements alignés avec cette attente positive. Par exemple, le supérieur de Roger croit en ses capacités et lui en fait part avec reconnaissance pour son travail quotidien. Roger se sent ainsi valorisé et intègre cette attente positive. En réponse, il se motive à améliorer ses performances. À la fin de l'année, Roger se retrouve effectivement au sommet de son équipe. Voilà comment des croyances positives peuvent mener au succès, comme le suggèrent RichardField et DavidVanSeters! En cultivant une image positive de vous-même, vous pouvez progressivement vous y conformer, comme le dit l'adage en anglais: «Fake it until you make it!»

En résumé, retenez que la perception est intrinsèquement liée à chaque individu. Chacun reçoit des informations perceptuelles différentes, les interprète selon ses propres critères et leur accorde une importance variable. Mais comment peut-on alors savoir ce que les autres perçoivent? C'est par l'échange, la communication et un intérêt sincère pour ce que les autres voient, ressentent et comprennent.

Après que vous avez relevé ce défi, il est normal que vos sens soient particulièrement aiguisés et que vous interprétiez intensément ce que vous observez chez les autres. C'est un effet secondaire naturel de la prise de conscience de votre propre «ombre», mais avec le temps, ces effets s'atténueront. Cependant, rappelez-vous que découvrir votre «soi caché» est un processus sain qui vous permet de mieux comprendre toute votre personnalité et peut même vous inspirer à ajuster certains de vos comportements. Selon KellenVon Houser, il est plus bénéfique de se connaître profondément que de se contenter de l'image idéalisée que nous présentons aux autres comme étant la vérité. Êtes-vous d'accord avec cette idée?



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence projetez-vous vos propres caractéristiques sur autrui? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles ont été vos réactions après avoir lu les interprétations de cet exercice? Avez-vous rencontré des difficultés à accepter ces interprétations?
2. Avez-vous réfléchi à des façons d'exploiter cet exercice pour en tirer des bénéfices personnels?
3. Quels parallèles pouvez-vous faire entre ce que vous appréciez et ce que vous n'aimez pas chez les autres?
4. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions tirez-vous sur vous-même?
5. Pourquoi est-il crucial pour les leaders de reconnaître que leurs perceptions sont subjectives?
6. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs propres perceptions?

Faites part de vos réflexions à votre équipe pour enrichir le dialogue et les apprentissages mutuels.

## Plan d'action

Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions concrètes que vous prévoyez d'entreprendre différemment à la lumière des enseignements tirés de l'exercice. Ces actions pourraient inclure des ajustements, des corrections ou des initiatives nouvelles basés sur vos apprentissages.



**Roxanne :** Il est souvent facile de projeter sans s'en rendre compte! J'ai pris conscience que les autres nous influencent à la fois positivement et négativement, à travers leurs actions, leur comportement et leurs attitudes.

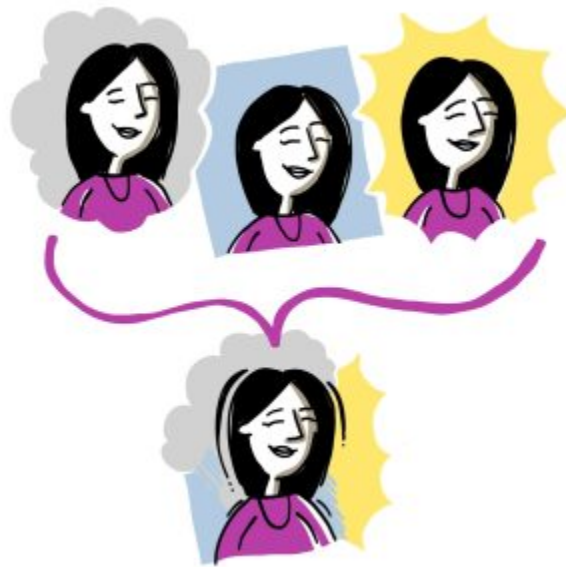
**Roger :** Au début, j'ai eu du mal à accepter les révélations de l'exercice, mais j'ai trouvé une façon personnelle de les interpréter qui m'était utile. Par exemple, j'ai exprimé mon mépris pour les personnes qui arrivent en retard, trouvant cela très irrespectueux. Cependant, j'ai réalisé que ce n'était pas une de mes propres faiblesses. En fait, je suis souvent trop en avance pour les réunions. En y réfléchissant, j'ai compris que cette sensibilité excessive à la ponctualité vient de

mon éducation : être à l'heure était une règle stricte dans ma jeunesse. Ça m'a appris que faire attendre les autres est impoli et que l'embarras d'arriver en retard peut être difficile à gérer. Maintenant, je vois que j'ai besoin de trouver un équilibre et de me détendre à ce sujet.

**Roxanne :** Fascinant! Il aurait été facile de me mettre sur la défensive et de rejeter immédiatement l'idée que ce que je méprise chez les autres puisse être un reflet de moi-même. C'était ma première réaction.

J'ai écrit à propos d'une personne toujours négative, critique et méfiante, qui voit toujours le côté sombre des choses et évite les nouvelles situations ou approches. En revanche, dans la seconde partie, j'ai décrit une amie très amicale, gentille, ouverte aux autres et à leurs idées, prête à essayer de nouvelles choses. En analysant ces récits, j'ai d'abord eu du mal à voir comment ils pourraient refléter mes propres traits. Comment puis-je être à la fois critique et ouverte? En prenant du recul, j'ai réalisé que ces récits illustrent ce que j'appelle des attitudes d'évitement et d'approche. Le premier décrit une tendance à éviter la vie, à avoir peur et à hésiter, tandis que le second reflète une attitude d'ouverture, d'engagement et de réceptivité. Je comprends maintenant qu'ils représentent deux extrémités d'un même continuum. Lorsque tout va bien, j'adopte souvent une attitude d'approche, mais lorsque je suis stressée, fatiguée ou de mauvaise humeur, je tends vers l'évitement. En somme, ces deux récits (le négatif et le positif) sont des aspects de ma personnalité en fonction des circonstances.

**Roger :** C'est une perspective intéressante sur la manière dont notre ombre se manifeste dans notre vie. Je n'y avais jamais vraiment réfléchi auparavant, mais je crois que Carl Jung mentionne que nous avons tendance à laisser émerger notre ombre lorsque nous sommes en situation de stress. Il est probable que mon côté obscur se manifeste selon mon état émotionnel du moment. Je vais réexaminer ce que j'ai écrit!



## 12

### Cherchez-vous activement la rétroaction des autres?

«Les individus construisent leur estime de soi en fonction de l'image que les autres leur renvoient. Par la communication verbale ou non verbale, chacun apprend s'il est aimé ou non, accepté ou rejeté, respecté ou méprisé, réussi ou en échec. Pour avoir une estime de soi solide, il est nécessaire de recevoir amour, respect et acceptation de la part des personnes importantes dans sa vie. Être en harmonie avec les autres commence par être en harmonie avec soi-même. Reconnaître ses besoins et laisser émerger son vrai moi, souvent étouffé, est le premier pas vers autrui. Trop souvent, nous sommes étrangers à nous-mêmes, et c'est ce véritable soi qu'il faut d'abord accueillir.» – Martin Gray

Avez-vous une idée de ce que les autres pensent de vous? Pensez-vous que leurs opinions sont généralement positives ou négatives, arbitraires ou justifiées? Et vous, vous connaissez-vous bien? Avez-vous tendance à avoir une perception positive ou négative de vous-même? Vous définissez-vous par le regard des autres ou est-ce que vous n'accordez pas d'importance à leurs opinions? Ce sont des questions cruciales à considérer, surtout en tant que leader.

Il est essentiel que les leaders se connaissent profondément. Ils doivent être capables de solliciter activement des commentaires et de les recevoir de manière ouverte. Un leader ne devrait pas opérer en

vase clos, ignorant l'opinion des autres. En réalité, les leaders puisent leur force dans leur environnement, il est donc naturel qu'ils évaluent régulièrement la perception que leur entourage a de leurs forces et de leurs faiblesses.

Les véritables leaders comprennent que le chemin vers l'amélioration passe par la reconnaissance de la nécessité de s'améliorer. Ils valorisent également les commentaires les moins agréables, qui sont souvent ceux qui les font progresser, comme le soulignent Bill George et ses collaborateurs dans leur article sur l'authenticité du leadership. Karen Naumann, coach, met en avant plusieurs avantages de la rétroaction : elle renforce le sentiment d'appréciation au sein d'un groupe et guide soit vers la continuité soit vers des ajustements nécessaires. Le *feedback* joue ainsi un rôle crucial en favorisant le développement personnel et la satisfaction, en identifiant clairement les domaines à améliorer et ceux où les performances sont déjà excellentes.

## Notre «soi idéal»

Il peut être bénéfique de comparer qui nous sommes réellement, notre «soi idéal» que nous aspirons à être, et la personne que nous présentons aux autres. Idéalement, ces trois aspects devraient converger pour que notre présentation reflète fidèlement notre identité profonde et nos aspirations. Lorsque ce n'est pas le cas, cela peut indiquer une faible identité de soi, qui peut entraîner des répercussions sur notre bien-être mental, comme un acteur jouant différents rôles sans jamais être authentique.

Il est crucial de prendre des mesures pour nous rapprocher de notre «soi idéal» et d'agir en accord avec celui-ci. Cela implique de travailler sur notre perception de nous-mêmes afin qu'elle corresponde à celle que les autres ont de nous. Laurent Lapierre souligne qu'il ne suffit pas de nous concentrer sur nos forces; il est tout aussi important de reconnaître nos défauts et d'y travailler. Dans son livre *Habiletés de direction*, il explique que composer avec nos défauts signifie intégrer tous les aspects contradictoires de notre être, en reconnaissant à la fois les qualités et les défauts pour ce qu'ils apportent d'utile et de nuisible.

Cette approche nous invite à réfléchir sur la manière dont nos proches nous perçoivent et à comparer cette perception à notre propre vision. Identifier les différences et comprendre leurs raisons peuvent être extrêmement instructifs pour ajuster notre comportement et notre perception de nous-mêmes.

## L'importance de la rétroaction

Explorez ces questions en sollicitant la rétroaction de votre entourage! Selon Gail Myers et Michele Toleda Myers, recevoir et intégrer de la rétroaction sont cruciaux pour maintenir une bonne estime de soi. Ce retour d'information peut non seulement confirmer nos forces, mais aussi révéler des aspects de nous-mêmes que nous ne percevons pas seuls. En écoutant attentivement la rétroaction des autres, nous enrichissons notre connaissance de nous-mêmes, ce qui nous permet de prendre des décisions éclairées sur nos comportements et d'entreprendre les changements nécessaires.

Les «messages de valorisation» que nous recevons des personnes importantes dans notre vie (comme la rétroaction positive) renforcent notre estime de soi. Pourquoi nous priver de cette occasion? Ainsi, la rétroaction des autres représente une composante cruciale dans la construction et le renforcement de notre estime de soi.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre ouverture à recevoir les commentaires des autres, en tenant compte de votre réaction face aux commentaires négatifs ou positifs. Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

L'exercice que nous vous proposons a pour but de répondre aux questions précédemment posées. Il vous permettra de réduire votre angle mort concernant la perception que les autres ont de vous. Nous avons tous des forces et des faiblesses, et notre entourage est bien placé pour nous aider à en prendre conscience. Sa rétroaction est donc précieuse pour notre développement personnel.

Pour commencer, veuillez répondre aux trois questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. **Commencer:** Identifiez trois actions que vous ne mettez pas actuellement en pratique, mais que vous devriez entreprendre pour être plus efficace dans l'atteinte de vos objectifs personnels et professionnels, et pour démontrer plus de leadership. Expliquez pourquoi ces actions sont importantes.
2. **Arrêter:** Identifiez trois actions que vous faites actuellement, mais que vous devriez cesser pour être plus efficace dans l'atteinte de vos objectifs personnels et professionnels, et pour démontrer plus de leadership. Expliquez pourquoi ces actions sont importantes.
3. **Continuer:** Identifiez trois actions que vous devriez continuer à faire pour être plus efficace dans l'atteinte de vos objectifs personnels et professionnels, et pour démontrer plus de leadership. Expliquez pourquoi ces actions sont importantes.

En répondant à ces questions, vous prendrez conscience de vos comportements actuels et identifierez les ajustements nécessaires.

### Partie 2

Maintenant, nous vous encourageons à solliciter l'avis d'au moins trois personnes qui vous connaissent bien. Demandez-leur de décrire ce que vous devriez commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire pour atteindre vos objectifs personnels et professionnels, tout en démontrant davantage de leadership. Assurez-vous qu'elles expliquent en détail leurs réponses et fournissent des exemples concrets. Écoutez attentivement leurs commentaires sans les interrompre et exprimez-leur votre gratitude pour leur précieux *feedback*. Plus vous recevrez de commentaires, plus vous serez en mesure de progresser. Intégrez leurs réponses dans votre journal d'apprentissage et n'oubliez pas de les remercier sincèrement d'avoir pris le temps de vous aider.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment vous êtes-vous senti à l'idée de demander et de recevoir des commentaires?
2. En vous basant sur les commentaires reçus, quelles sont les principales conclusions que vous pouvez tirer sur ce que vous devez commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire?
3. Comment ces commentaires se comparent-ils à vos propres réponses aux trois questions? En quoi sont-ils similaires ou différents?
4. En consolidant tous les commentaires, tant ceux des autres que les vôtres, quelles conclusions pouvez-vous tirer sur vous-même?
5. Pourquoi la sollicitation de commentaires est-elle particulièrement importante pour les leaders? Comment peuvent-ils utiliser le *feedback* dans leur quotidien pour (a) eux-mêmes et pour (b) leur équipe? Quels sont les avantages pour un leader de recevoir des commentaires de son équipe?

## Plan d'action

En tenant compte des enseignements tirés de cet exercice, notez dans votre journal d'apprentissage les cinq actions que vous allez entreprendre différemment à l'avenir pour aborder vos principaux domaines d'amélioration (par exemple, apporter des corrections, amorcer des actions, etc.).



**Roger :** Roxanne, es-tu réceptive aux commentaires que l'on te donne?

**Roxanne :** Oui, en général. Quand la rétroaction est constructive et bien formulée, je la prends vraiment à cœur et je l'utilise pour m'améliorer. Mais quand quelqu'un me dit «tu fais toujours ça...» sans fondement ou de manière critique et négative, je tends à me fermer et à avoir du mal à l'accepter. En réalité, les critiques exagérées en disent souvent plus sur la personne qui les émet que sur celle qui les reçoit.

**Roger :** Tu as raison. La rétroaction peut être extrêmement bénéfique si elle est précise, respectueuse et se concentre sur des comportements précis. Mais si elle est irrespectueuse, elle peut être destructrice et ne pas encourager le changement. Je crois fermement que les leaders doivent être ouverts aux commentaires, qu'ils viennent de leur équipe, de leurs pairs, de leur supérieur ou de leur entourage. Plus un leader se comprend dans toutes ses dimensions, plus il peut s'améliorer et diriger avec confiance.

**Roxanne :** Tout à fait! Être ouvert aux commentaires est crucial pour le développement personnel. Comme l'ont souligné Bob Burg et John David Mann dans leur livre *Il ne s'agit pas de vous*, «vous ne pouvez diriger que si vous grandissez, et vous ne grandissez que si vous vous y autorisez».





## 13

### Mettez-vous à profit vos points forts?

«Diriger comme on est, c'est faire le deuil de modèles et de recettes, renoncer à la pseudo-perfection. C'est accepter d'être soi-même face aux autres, savoir que l'on peut déplaire à certains et même être la cible de leur agressivité sans pour autant s'effondrer. C'est se donner le droit de penser différemment et de se tromper, et reconnaître le devoir de consulter, d'écouter, d'admettre ses erreurs, d'en apprendre quelque chose, de recommencer et de continuer. C'est accepter de ne pas tout savoir d'avance. C'est tolérer autour de soi des gens qui brillent là où on se sent moins bon et, par conséquent, être en mesure de s'entourer de collaborateurs et de recevoir leurs critiques.» – Laurent Lapierre

Savez-vous que, selon les chercheurs Gail Myers et Michele Tolela Myers, la façon dont les autres nous voient influence notre image de soi? Les autres agissent comme des miroirs qui reflètent notre perception de nous-mêmes. En effet, nous façonnons notre propre image en fonction de ce que les gens pensent, disent, critiquent et complimentent à notre sujet. De plus, à travers nos interactions avec autrui, nous cherchons à valider et à confirmer cette image de soi. Selon ces auteurs, une grande partie de notre communication comporte implicitement une demande de validation de notre propre valeur, essentielle pour renforcer notre concept de soi.

Cependant, il est important de noter que les perceptions sont intrinsèquement subjectives et peuvent être communiquées de manière directe ou indirecte. Par exemple, un patron pourrait nous dire directement que notre point fort réside dans l'analyse des dossiers et nous féliciter pour un travail bien accompli (une perception verbalisée). À l'inverse, nous pourrions essayer d'anticiper et de deviner ce que les autres pensent de nous, car les gens n'expriment pas toujours leurs opinions de manière directe. Ainsi, notre perception de la façon dont les autres nous perçoivent peut être erronée lorsque basée sur des indices indirects. Néanmoins, en général, notre perception de nous-mêmes correspond à celle que nous croyons que les autres ont de nous. Comme le soulignent Myers et Tolela Myers, lorsque quelqu'un a une perception de soi positive, il a tendance à croire que son entourage le perçoit également positivement. À l'inverse, si sa perception de soi est négative, il aura tendance à penser que les autres le perçoivent également négativement.

## Estime de soi

Selon Gail Myers et Michele Tolela Myers, plusieurs indicateurs peuvent révéler si votre estime de soi est forte ou faible. Une faible estime de soi se manifeste souvent par le besoin fréquent de critiquer, la difficulté à recevoir des compliments, une attitude cynique ou hostile, un pessimisme généralisé et une crainte constante des reproches. À l'inverse, une estime de soi forte se caractérise par l'humilité, la capacité à accepter les compliments, une expression émotionnelle adéquate et un optimisme naturel.

## Qui suis-je?

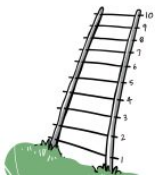
Alors, la façon dont vous vous percevez et dont les autres vous voient dépend en grande partie de vous-même, n'est-ce pas? C'est pourquoi il est crucial de connaître votre identité et de la nourrir positivement. Avez-vous déjà réfléchi à la question «Qui suis-je»? Peut-être ne l'avez-vous jamais formulée de manière aussi formelle, mais selon ces auteurs, c'est une question qui se pose chaque jour. Vos choix reflètent qui vous êtes, et vos paroles aussi. Lorsque vous optez pour une activité plutôt qu'une autre, c'est souvent parce qu'elle vous correspond le mieux, n'est-ce pas?

Ces auteurs soulignent que cette réflexion devient particulièrement pressante lorsqu'il s'agit de prendre des décisions cruciales. Pourquoi? Parce que vous cherchez à vous ancrer dans votre essence et à puiser dans vos forces pour traverser les épreuves. Il est naturel de vouloir être authentique envers soi-même et de respecter ses propres choix. Une fois que vous avez saisi comment les autres vous perçoivent, vous pouvez choisir d'adhérer à cette perception ou non. Selon la théorie de la prophétie autoréalisatrice, les perceptions des autres peuvent influencer vos comportements et ainsi confirmer leurs attentes à votre égard. Cependant, rappelez-vous que vous avez le contrôle sur vos actions. Vous pouvez choisir de vous comporter de manière positive et mature, indépendamment des croyances des autres à votre sujet.

Ces observations soulignent l'importance d'avoir une bonne connaissance de soi et une image positive de soi-même. À la lumière de ces principes, vous estimez-vous bien conscient de vos points forts? Comment avez-vous identifié ces qualités comme étant effectivement vos forces : par les observations des autres ou par vos propres expériences? Avez-vous une perception précise de vous-même? Êtes-vous capable de répondre avec assurance à la question fondamentale «Qui suis-je»? Si ce n'est pas encore le cas, ne vous inquiétez pas et ne refermez pas ce manuel! Cet exercice vous aidera à approfondir votre conscience de soi et à devenir un leader plus authentique.

En décrivant et en examinant les moments où vous avez été au sommet de vos capacités et ceux où vous avez rencontré des défis, vous pourrez identifier vos principales forces et faiblesses, ainsi que les compétences nécessaires pour devenir le leader que vous aspirez à être. Les réponses à ces questions vous inciteront à réfléchir sur les moyens possibles pour renforcer votre conscience de soi et atteindre un leadership authentique.

En connaissant vos principales forces, vous serez mieux armé pour les exploiter pleinement. Chantal Binet, coach en gestion, souligne dans son livre *Osez, transformez, célébrez!* que nos tâches devraient idéalement mobiliser nos forces entre 70 % et 80 % du temps. Si la majeure partie de nos activités quotidiennes étaient enrichissantes, stimulantes et motivantes, notre travail deviendrait naturellement plus agréable. En revanche, imaginez l'inverse : passer la majorité de votre temps sur des tâches qui font appel à vos faiblesses, monotones et peu inspirantes. Ce scénario n'est manifestement pas souhaitable! Ainsi, reconnaître vos forces et les exploiter vous permettent de travailler de manière valorisante et stimulante, renforçant votre sentiment de contrôle et de confiance.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure exploitez-vous vos points forts? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Votre défi consiste à explorer vos points forts à travers un exercice inspiré de *StrengthsQuest* de Donald Clifton, Edward Anderson et Laurie Schreiner. Cet exercice vous permettra d'identifier vos principales forces en fonction de vos expériences passées. Nous avons ajouté une section pour réfléchir également sur vos défis et vos faiblesses, afin de vous aider à vous améliorer et à progresser vers la personne que vous aspirez à devenir.

Pour commencer, avant de poursuivre, prenez le temps d'identifier et de décrire dans votre journal d'apprentissage vos trois principales forces ainsi que vos trois principaux défis ou faiblesses. Maintenant, engagez-vous à répondre de manière approfondie aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage. Plus vos réponses seront détaillées, mieux vous pourrez comprendre et développer une vision réaliste de vos forces et de vos faiblesses.

### Forces

1. Racontez un moment où vous avez senti être au mieux de vous-même.
2. Décrivez ce que vous aimez le plus faire, que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle.
3. Parlez du meilleur moment de votre vie jusqu'à présent et pourquoi il vous a marqué.
4. Décrivez une expérience particulièrement enrichissante que vous avez vécue.
5. Décrivez votre meilleur emploi, expérience de bénévolat ou projet et ce qui en a fait une expérience positive.

## Défis

1. Racontez un moment où vous avez senti être au pire de vous-même.
2. Décrivez ce que vous aimez le moins faire, que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle.
3. Parlez du pire moment de votre vie jusqu'à présent et comment vous avez fait face à cette situation.
4. Décrivez une expérience que vous avez trouvée peu enrichissante ou difficile à vivre.
5. Décrivez votre pire emploi, expérience de bénévolat ou projet et les leçons que vous en avez tirées.

En répondant de manière détaillée à ces questions dans votre journal d'apprentissage, vous pourrez mieux comprendre vos forces et vos défis, ce qui vous aidera à développer une meilleure conscience de soi et à progresser vers vos objectifs personnels et professionnels.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Lisez et relisez plusieurs fois tout ce que vous avez écrit. En analysant vos réponses, comment décririez-vous les grands thèmes qui émergent? Essayez de trouver entre trois et cinq thèmes pour vos points forts et pour vos défis qui apparaissent dans vos réponses. Assurez-vous de donner un titre à chaque description.
2. Ensuite, revoyez vos réponses et vos thèmes avec quelqu'un qui vous connaît bien et demandez-lui d'identifier les thèmes clés de ce que vous avez écrit. Demandez-lui s'il peut nommer d'autres thèmes. Comment cette personne a-t-elle décrit les thèmes clés qui ressortent de vos descriptions?
3. Passez en revue vos descriptions avec les membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur de suggérer des thèmes qui peuvent être évidents dans ce que vous avez écrit. Comment votre équipe de rétroaction a-t-elle décrit les thèmes clés qui ressortent clairement dans vos descriptions?
4. Sur la base de toutes les informations que vous avez collectées, les thèmes que vous avez identifiés et les thèmes identifiés par quelqu'un qui vous connaît bien et votre équipe de rétroaction, comment décririez-vous ce que vous pensez être vos trois principales forces et vos trois plus grands défis?
5. Comment les forces et les défis issus des descriptions correspondent-ils à ceux que vous avez identifiés dans la première partie de cet exercice? Y a-t-il eu des surprises?
6. Lorsque nous travaillons à partir de nos forces, nous nous sentons pleins d'énergie et «vivants»; les choses semblent si naturelles. À l'inverse, lorsque nous travaillons à partir de nos faiblesses (domaines dans lesquels nous nous sentons aux prises avec des défis), nous nous sentons tendus, anxieux et mal à l'aise. Comment vos expériences s'inscrivent-elles dans cette perspective?
7. Pensez à une fois où quelqu'un d'autre a effectué un travail exceptionnel. Cela vous a vraiment impressionné, n'est-ce pas? Savez-vous ce qui l'a rendu si incroyable? Cette personne a mobilisé toutes ses forces pour cette excellente performance. De la même manière, vous pouvez utiliser vos forces pour trouver des solutions à des problèmes ou atténuer vos faiblesses. Comment utiliseriez-vous vos talents pour relever un défi clé d'une manière différente et plus productive?
8. Tout le monde a des forces et des faiblesses, y compris les leaders. Cependant, les leaders géniaux

amplifient l'impact de leurs forces et font face à des faiblesses flagrantes qui empêchent les gens d'apprécier leurs forces. Comment déterminer votre «point idéal» de forces et l'exploiter pourraient-ils vous aider à devenir un meilleur leader en fonction de vos forces?

9. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à découvrir et à exploiter leurs points forts et les encourager à les utiliser?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) continuer à prendre conscience de vos points forts, pour (b) travailler à partir de vos points forts et pour (c) identifier les points forts des autres et les encourager à les identifier et à les exploiter.



**Roger :** As-tu entendu parler du *job crafting*, Roxanne?

**Roxanne :** Non, pas encore! De quoi s'agit-il?

**Roger :** C'est un outil formidable pour aider les gens à exploiter leurs points forts. J'ai lu à ce sujet dans un article d'Amy Wrzesniewski, Justin Berg et Jane Dutton de la *Harvard Business Review*, puis j'ai effectué des recherches sur Google et j'ai été surpris par toutes les informations disponibles. En le mettant en pratique moi-même, j'ai réalisé que mes responsabilités préférées sont celles qui font appel à mes forces. J'ai trouvé comment réorganiser mon travail pour me concentrer sur les tâches où je peux vraiment apporter une grande contribution.

**Roxanne :** Ça a l'air fantastique. Je vais certainement le rechercher. Je vois à quel point ça pourrait être utile pour créer un travail motivant pour nos équipes. Si chacun travaillait à partir de ses points forts, les gens aimeraient davantage leur travail, seraient plus motivés et productifs. C'est une situation gagnant-gagnant.

**Roger :** Je n'avais pas réalisé à quel point j'avais de la flexibilité pour modifier mon travail jusqu'à ce que je le propose à mon patron. C'est une façon pour moi d'exploiter pleinement mes talents tout en réduisant l'impact potentiel de mes faiblesses. Bien sûr, je dois encore travailler sur ces dernières.

**Roxanne :** Effectivement, mais je suppose que c'est moins stressant si tes principales responsabilités ne t'obligent pas à faire quelque chose pour lequel tu es faible. Par exemple, je sais que tu n'aimes pas faire des présentations, Roger, mais ce n'est probablement pas grave si tu dois en faire de temps en temps. Cependant, en faire tous les jours serait difficile pour toi.

**Roger :** Absolument. J'essaie de développer ces compétences pour atteindre un niveau de compétence acceptable, mais investir beaucoup de temps, d'efforts et d'énergie pour devenir un expert en présentation n'est pas ma priorité. Je préfère concentrer mes efforts sur le développement de mes points forts pour maximiser ma contribution.

**Roxanne :** C'est intéressant! Ton approche consiste à passer la majorité de ton temps à faire ce qui fait appel à tes forces, tout en travaillant à améliorer tes points faibles.



## 14

### Qu'est-ce qui vous motive personnellement ?

« Le désir de bien faire est un puissant moteur. Celui de faire du bien est plus puissant encore. » –  
Michael Aguilar

Avant de poursuivre votre lecture, prenez quelques minutes pour répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin ? Décrivez ce qui vous inspire et vous motive à commencer chaque nouvelle journée.
2. À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes senti super motivé ? Pensez à un moment où vous étiez prêt à déployer des efforts persistants, ciblés et intenses pour atteindre un objectif particulier (les composantes de la motivation). Décrivez cette situation en détail.
3. À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes senti particulièrement démotivé pour faire quelque chose ? Décrivez cette situation et analysez en quoi la tâche ou les circonstances ont contribué à votre manque d'énergie et de motivation.

À quel point a-t-il été difficile de répondre à ces questions ? Elles offrent des indices importants sur vos principaux facteurs de motivation. Chacun a une combinaison unique de besoins et de sources d'inspiration

qui le dynamisent. Ce qui distingue les leaders, c'est qu'ils comprennent ce qui les pousse à agir et qu'ils cherchent activement des moyens de se motiver.

Par exemple, après avoir travaillé quatre jours dans une usine de transformation d'œufs, Roxanne était incapable de se lever le cinquième jour. Le travail était sale, malodorant, fastidieux, dur et sous haute pression. Ses collègues étaient agressives ; elles l'aspergeaient fréquemment « accidentellement » avec un nettoyeur haute pression pendant le nettoyage du matériel, lui criaient dessus et l'excluaient de leurs conversations pendant les pauses. Parfois, elle voyait des taches rouges grossières dans les œufs lorsqu'elle les classait sous une lumière vive. Bien que Roxanne eût cherché désespérément un emploi d'été pendant ses études universitaires, elle a décidé de quitter son emploi ce matin-là. Rien ne pouvait la faire revenir à cet endroit. Elle savait que ce n'était pas le type de travail ni l'environnement de travail qui lui convenaient.

Elle a rapidement trouvé un emploi dans le secteur des articles de sport chez Canadian Tire, auprès d'un gestionnaire qui valorisait sa créativité et son initiative. Roxanne a visionné des vidéos sur la vente de produits spécifiques comme des tondeuses à gazon et des clôtures, et elle a observé comment d'autres s'y prenaient. À la fin de l'été, elle était fière de sa contribution. Comparativement à son travail quotidien à l'usine de transformation d'œufs située à distance de marche, chez Canadian Tire, elle travaillait par quarts fractionnés, et il lui fallait une heure pour se rendre au travail à vélo et en revenir. Son expérience cet été-là a permis à Roxanne de comprendre que le défi, l'autonomie et l'apprentissage continu étaient ses principaux moteurs de motivation, en plus d'évoluer dans un environnement respectueux.

Pouvez-vous comprendre l'expérience de Roxanne ? Cet exercice vous permettra d'explorer vos principaux facteurs de motivation au-delà des indices révélés par vos réponses aux questions initiales de cet exercice. Assurez-vous de relever ce défi avant de lire le texte qui suit la partie 1.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Sans lire le texte qui suit (pour éviter toute influence sur vos réponses), regardez le dessin au début de cet exercice pendant dix secondes. Ensuite, dans votre journal d'apprentissage, prenez dix minutes complètes pour écrire l'histoire que vous pensez représentée par ce dessin. Si vous sentez que vous n'avez plus rien à ajouter, continuez à écrire. Plus votre récit sera détaillé, mieux cela vaudra ! La longueur moyenne est d'environ 200 mots.

Voici quelques questions pour orienter votre réflexion.

1. Qu'est-ce qui se passe dans la scène illustrée par le dessin ?
2. Qui sont les personnes présentes dans cette scène ?
3. Qu'est-ce qui a mené à cette situation particulière ?
4. Quels sont les sentiments et les pensées des personnes impliquées ? Que font-elles à ce moment précis ?
5. Quels sont leurs objectifs ou leurs motivations dans cette situation ?
6. Que pourrait-il se passer ensuite, à la suite de cette scène ?



## Interprétation

Ce défi constitue un exercice d'analyse de motifs connu sous le nom de Test d'Aperception Thématique (TAT). L'objectif du TAT est de mettre en lumière comment nos motivations, parfois inconscientes, influencent notre interprétation des situations. Ce test est souvent utilisé en relation avec la théorie des besoins de David McClelland. Selon cette théorie, les besoins suivants sont fondamentaux pour motiver toute action.

1. **La réussite :** Les individus avec un fort besoin de réussite (nAch – *need for achievement* – élevé) sont motivés par les défis. Ils préfèrent des objectifs de travail modérément ambitieux, ni trop faciles, ni trop difficiles, où ils doivent fournir un effort pour les atteindre. La rétroaction directe sur leur travail est cruciale pour eux. Ils sont à l'aise de travailler de manière indépendante ou au sein d'une équipe partageant des valeurs similaires de réussite. Contrairement à ceux avec un faible besoin de réussite, l'argent n'est généralement pas une source de motivation principale pour eux. Les termes clés associés à ces individus incluent le succès, l'atteinte des objectifs, la compétence, le défi, les occasions favorables, l'amélioration personnelle, la recherche de la rétroaction, l'autonomie et les résultats concrets.
2. **L'affiliation :** Les individus avec un fort besoin d'affiliation (nAff – *need for affiliation* – élevé) trouvent leur motivation dans les relations et l'interaction sociale. Ils évitent les conflits et sont enclins à satisfaire les désirs des autres, même au détriment de leurs propres besoins. Comparés à ceux avec un faible besoin d'affiliation, ils ont tendance à suivre les normes du groupe et préfèrent les tâches impliquant une collaboration, comme le travail avec des clients. Les mots clés pour ces individus incluent l'harmonie, les relations interpersonnelles, l'aide aux autres, l'appréciation, la coopération et le travail d'équipe.
3. **Le pouvoir :** Il existe deux types de besoin de pouvoir : le pouvoir « socialisé » et le pouvoir « personnel ». Ceux avec un besoin de pouvoir « socialisé » aspirent à des rôles de leadership pour influencer positivement et aider les autres, favorisant ainsi les objectifs organisationnels et la responsabilité sociale. À l'inverse, ceux avec un besoin de pouvoir « personnel » sont davantage motivés par l'autorité, le contrôle, la compétition et l'avancement personnel. Les mots clés pour le pouvoir « socialisé » incluent l'influence, l'altruisme, la responsabilité sociale, les objectifs organisationnels, l'impact positif sur les autres et le leadership. Pour le pouvoir « personnel », on retrouve des termes comme le contrôle, le prestige, l'avancement personnel, l'autorité, la compétition, la discipline, la richesse matérielle et la victoire.

À des degrés divers, nous avons tous besoin de réussite, d'affiliation et de pouvoir. Cependant, l'un de ces besoins tend souvent à être un moteur de motivation particulièrement puissant, influençant notre comportement dans de nombreuses situations. Comprendre ce qui vous motive est crucial pour trouver un emploi et un environnement de travail qui répondent à vos besoins fondamentaux, ce qui rendra votre expérience professionnelle naturelle et enrichissante. De plus, cette connaissance vous permettra de vous placer dans des situations où vos motivations principales sont satisfaites, comme l'a illustré l'expérience de Roxanne, qui a su quitter un emploi épuisant pour trouver une meilleure adéquation.



## Le profil motivationnel des leaders

Selon McClelland, les individus ayant un fort besoin de réussite peuvent exceller en tant qu'entrepreneurs, mais peuvent trouver difficile de travailler en équipe en raison de leur indépendance marquée. À l'inverse, ceux avec un besoin élevé d'affiliation peuvent avoir du mal à prendre des décisions difficiles qui impliquent des relations interpersonnelles. Quant à ceux motivés par un grand besoin de pouvoir personnel, ils peuvent parfois être perçus comme manipulateurs ou excessivement intéressés par le contrôle.

Les leaders les plus efficaces sont ceux qui parviennent à équilibrer ces besoins avec un sens élevé de responsabilité sociale, une capacité d'influence positive et un engagement envers les objectifs organisationnels. Ils ont un :

- besoin élevé de pouvoir social : ces individus sont motivés par la perspective d'atteindre les objectifs de l'organisation et de contribuer au bien-être des autres ;
- faible besoin de pouvoir personnel : pour eux, le pouvoir n'est pas vu comme un symbole de prestige ni comme un moyen de servir leurs propres intérêts ;
- besoin de réussite modérément élevé (mais pas excessif !)
- faible besoin d'affiliation : bien que le besoin d'approbation sociale puisse rendre les décisions difficiles, un certain niveau de besoin d'affiliation reste nécessaire.

## La motivation extrinsèque et intrinsèque

Selon Bill George et ses collaborateurs Peter Sims, Andrew McLean et Diana Mayer, la motivation extrinsèque stimule ceux qui valorisent la reconnaissance et le prestige. Ils sont motivés par le désir d'obtenir des promotions, des primes de performance ou un salaire plus élevé. Pour les individus orientés vers la motivation extrinsèque, il est crucial que leurs efforts se traduisent par des récompenses financières, matérielles et une reconnaissance sociale (comme une position importante ou du pouvoir).

Vous vous demandez peut-être dans quelle mesure l'argent est un facteur de motivation. Pour certaines personnes, l'argent est effectivement un facteur de motivation central, jusqu'à ce que vous leur demandiez si elles sont prêtes à tout faire pour gagner beaucoup d'argent. La plupart des individus souhaitent être rémunérés équitablement tout en trouvant un travail qui satisfait leurs besoins personnels et professionnels.

La motivation intrinsèque est enracinée dans vos valeurs et convictions profondes. Selon George et ses collègues, les facteurs de motivation intrinsèque émanent souvent des croyances personnelles sur le sens de la vie. Cela inclut le désir de devenir une meilleure personne, de changer le monde en ayant un impact significatif ou d'aider ceux qui sont dans le besoin. Pour la plupart des leaders, un véritable succès implique de rechercher une motivation intrinsèque, ce qui nécessite une grande dose de courage.

Continuer à poursuivre des marqueurs externes de succès tels que la reconnaissance, l'argent, le prestige et les biens matériels est souvent vain. Peu importe le niveau de succès atteint, les objectifs changent constamment : il y a toujours l'aspiration à plus de succès, de richesse, de reconnaissance, et ainsi de suite. Les grands leaders se concentrent sur la création d'un impact positif sur la société, en s'efforçant d'apporter une contribution qui bénéficie à la collectivité plutôt qu'à leurs avantages personnels.

Êtes-vous prêt à rechercher des motifs dans l'histoire que vous avez écrite dans la première partie ? Si c'est le cas, passez à la partie 2.

## Partie 2

Lisez attentivement votre histoire et interprétez ce qu'elle révèle sur vos principaux facteurs de motivation à la lumière des descriptions précédentes des trois besoins. Par exemple, si votre récit est rempli de mots comme « défi », « succès » et « autonomie », il est probable que la réussite soit un facteur de motivation central pour vous. Si votre histoire met en avant la relation entre deux individus, leur amitié et leur travail d'équipe, alors l'affiliation est probablement un facteur de motivation important pour vous. Enfin, si votre récit tourne autour du pouvoir d'une personne sur une autre ou de la capacité à améliorer les choses dans le monde, alors le pouvoir est probablement un facteur de motivation central pour vous.

Si vous avez une version électronique de votre histoire, vous pouvez également la traduire en anglais en utilisant Google Traduction et la copier-coller dans l'outil en ligne du test d'aperception thématique (TAT) de l'Université du Texas à Austin ([www.utpsyc.org/tatintro/](http://www.utpsyc.org/tatintro/)). Ce site vous fournira des informations supplémentaires pour interpréter votre histoire.

Ensuite, sans influencer leur propre interprétation, lisez votre histoire aux membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur d'identifier les thèmes principaux et de quelle manière chacun des trois besoins vous motive. Assurez-vous de noter vos interprétations ainsi que les résultats du TAT et les interprétations de votre équipe de rétroaction dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Évaluez votre niveau global de motivation sur une échelle de 1 à 10. Justifiez votre note. Que faites-vous personnellement pour augmenter votre niveau de motivation ?
2. Que dit votre histoire sur ce qui vous motive ? Comment vos réponses correspondent-elles à (a) vos attentes concernant vos principaux facteurs de motivation et à (b) vos réponses aux questions d'ouverture ?
3. Lorsque vous repensez aux trois moments les plus marquants de votre vie, quels thèmes ressortent ? Quel est le lien entre ces moments et vos principaux facteurs de motivation ?
4. Comment votre modèle de motivation personnel pourrait-il influencer la façon dont vous dirigez votre équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils déterminer ce qui motive les membres de leur équipe et créer un environnement favorable ?
6. Imaginez que vous avez l'emploi de vos rêves. Décrivez-le de manière aussi détaillée que possible. À quoi ressemblerait ce travail ? Que feriez-vous ? Avec qui travailleriez-vous ? Relisez ce que vous avez écrit et examinez le rôle que jouent vos principaux facteurs de motivation dans votre travail idéal. S'ils constituent des facteurs de motivation importants, ils devraient être évidents. Y a-t-il d'autres facteurs impliqués ? Par exemple, souhaitez-vous un emploi qui implique une variété de tâches, requiert une diversité de compétences, est au cœur de la mission de l'organisation, vous permet de

travailler de manière autonome et de prendre des décisions sur la façon dont vous accomplissez votre travail, et vous offre une rétroaction claire ? Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi développée par l'économiste Greg Oldham et le psychologue Richard Hackman, les emplois présentant ces caractéristiques ont tendance à motiver les gens. Laquelle de ces caractéristiques vous motiverait ?

7. En plus d'influencer votre vision de l'emploi de vos rêves, vos principaux facteurs de motivation influencent également votre vision d'une organisation idéale. Décrivez votre organisation idéale. Quel style de leadership est utilisé ? Comment le succès est-il mesuré, le cas échéant ? Quelle est l'importance des résultats par rapport aux relations ? Préférez-vous la flexibilité ou le contrôle ? La stabilité ou le changement ? Dans quelle mesure l'accent est-il mis sur la compétition ?
8. Laquelle de ces quatre cultures organisationnelles vous attire le plus ?
  1. **Clan/famille** (Collaborons !) – se concentre sur les relations, le mentorat, le travail d'équipe, la cohésion, la participation, la flexibilité, l'engagement et la collaboration. Exemple : Tom's of Maine.
  2. **Innovation/entrepreneuriat** (Créons !) – se concentre sur l'adaptation, la créativité, la liberté individuelle, le changement, la prise de risque et le réseautage. Exemples : Facebook, Google, Adobe.
  3. **Hiérarchie/formel** (Contrôlons !) – se concentre sur la structure, la normalisation, la stabilité, la coordination, la prévisibilité, l'efficacité et l'analyse. Exemples : McDonald's, organisations gouvernementales.
  4. **Marché/compétitif** (Soyons compétitifs !) – se concentre sur les résultats, les objectifs, la rentabilité et l'élaboration de stratégies. Exemple : General Electric.
9. Dans quel type d'organisation pensez-vous avoir le plus de chances de trouver l'emploi de vos rêves ? Comme pour l'emploi de vos rêves, votre organisation idéale correspondra à vos principaux facteurs de motivation. Par exemple, si la créativité et l'autonomie sont au cœur de vos motivations, un poste où vous êtes étroitement supervisé dans une organisation qui valorise la conformité et l'obéissance aux règles pourrait vous sembler démotivant. Une mauvaise correspondance entre votre organisation idéale et votre environnement de travail actuel pourrait vous amener à ressentir de la frustration, du stress, et à perdre de l'intérêt pour votre travail, tout en étant en désaccord avec les autres. Cela pourrait également nuire à votre performance et limiter vos perspectives de carrière au sein de l'organisation. Vous vous sentiriez comme une cheville ronde dans un trou carré ! En revanche, trouver l'emploi de vos rêves au sein de l'organisation idéale vous permettra de vous sentir chez vous et motivé à accomplir vos tâches.

## Plan d'action

À la lumière des nouveaux apprentissages que vous avez acquis en accomplissant cet exercice, prenez le temps d'écrire dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous entreprendrez au cours de la semaine prochaine pour renforcer votre motivation personnelle. En outre, David McClelland met en avant l'importance de cultiver un fort besoin de réussite pour favoriser le développement personnel et professionnel. Quelles trois actions spécifiques allez-vous entreprendre pour développer votre besoin de réussite ?



**Roger :** J'avais l'habitude de rester les bras croisés et d'attendre que mon gestionnaire me motive.

**Roxanne :** Oui, comme tu le sais, il n'est pas possible de motiver les autres ; les gens se motivent eux-mêmes. Tout ce que les leaders peuvent faire, c'est créer de bonnes conditions de travail, telles que du soutien, des informations et des ressources qui aident les membres de leur équipe à se sentir motivés.

**Roger :** Je suis d'accord. Depuis, j'ai appris à me dynamiser et à devenir autonome plutôt que d'attendre que les autres ou les bonnes circonstances me motivent. Après tout, je suis le PDG de « Moi incorporé ».

**Roxanne :** Tout à fait, Roger. Nous sommes responsables de nos vies ; personne ne se soucie plus de notre carrière que nous-mêmes ! Une bonne première étape consiste à savoir où nous voulons aller dans la vie et comment y parvenir. Sinon, nous risquons de dériver sans but et, avant même de nous en rendre compte, 20 ans peuvent s'écouler !

**Roger :** Ça m'a pris du temps, mais j'ai cherché un emploi et un lieu de travail où je pourrais utiliser mes forces principales et être apprécié pour celles-ci. La première étape, bien sûr, était de déterminer quelles étaient ces forces principales et mes motivations.

**Roxanne :** C'est un grand pas en avant. J'ai appris cette leçon à mes dépens : choisir un métier uniquement pour son salaire peut rendre difficile de se lever le matin !

&gt;

**15**

## Connaissez-vous la TAD ?

« Celui qui veut réussir trouve un moyen. Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse. » – Proverbe

Vous êtes-vous déjà demandé ce qui pousse réellement les gens à faire de leur mieux ? Entrez dans la théorie de l'autodétermination (TAD) : c'est comme la sauce secrète derrière la motivation. Développée par les psychologues Edward Deci et Richard Ryan, la TAD explore nos besoins innés d'autonomie, de compétence et d'appartenance.

- **L'autonomie** : avoir des choix et avoir le sentiment de contrôler son propre destin.
- **La compétence** : quand vous vous sentez capable et efficace dans ce que vous faites.
- **L'appartenance sociale** : consiste à se sentir connecté aux autres et à entretenir des relations significatives.

Vous vous demandez peut-être quel besoin est le plus important. Eh bien, les trois besoins sont essentiels pour rester motivé. Lorsque les trois sont satisfaits, c'est comme décrocher le jackpot sur une machine à sous : les gens se sentent plus engagés, créatifs et heureux.

Mais selon leur personnalité, leurs expériences de vie et ce qui se passe dans leur vie, les gens peuvent se concentrer davantage sur un ou deux de ces besoins. Par exemple :

- Certaines personnes pourraient accorder plus de valeur à l'autonomie, s'épanouissant dans des environnements où elles ont beaucoup de contrôle et d'indépendance.
- D'autres pourraient prioriser la compétence, se sentant plus motivées lorsqu'elles maîtrisent de nouvelles compétences et atteignent des objectifs.
- L'appartenance sociale peut être particulièrement importante pour celles qui tirent beaucoup de motivation des connexions sociales et des relations de soutien.

Ou encore, cela peut être une combinaison des trois avec l'un en tête et les deux autres juste derrière. Sur cette note, écoutons la conversation entre Roxanne et Roger. Essayez de découvrir quels sont les besoins primaires de Coco, Roger et Roxanne.



**Roxanne :** Hé, Roger, est-ce que Coco t'a dit qu'elle cherchait un autre emploi ? Elle m'a dit qu'elle est déçue de son emploi actuel. Tout allait bien jusqu'à ce qu'un nouveau patron arrive. Depuis, elle peut à peine prendre des décisions. Il veut tout contrôler. Il n'y a plus de flexibilité. Elle dit qu'elle se sent piégée dans son poste bien qu'elle ait plus que les compétences nécessaires pour effectuer son travail. Elle a démontré sa compétence à de nombreuses reprises et elle trouve qu'on lui retire ça.

**Roger :** Elle n'a rien mentionné, mais je suppose que chaque emploi a ses aspects positifs et négatifs, et il faut équilibrer les deux. Par exemple, je me sens très libre dans mon travail. Je peux faire tout ce qu'il faut pour résoudre un problème, et tant que mes actions correspondent à mes compétences et mes capacités, personne n'intervient. Je suis dans le même poste depuis cinq ans et je suis devenu très bon dans ce que je fais. Comparativement à mes débuts, je me sens beaucoup plus compétent. Quant aux aspects négatifs, je suis isolé de mes collègues et je dois dire que ça m'ennuie.

**Roxanne :** Ah, se sentir isolé, c'est difficile. En fait, pour moi, la partie la plus intéressante est la relation que j'ai avec mes collègues. Je n'ai jamais vécu quelque chose de similaire dans une autre entreprise. Tout le monde est si amical et toujours prêt à aider. Il y a une vraie atmosphère de camaraderie. Je me sens tellement confiante et rassurée. En fait, mes collègues sont devenus mes amis. Quant aux inconvénients, on me demande parfois de faire des choses pour lesquelles je ne suis pas formée. C'est une position dans laquelle il est très difficile d'être.

Cette brève conversation nous montre que chacun de nous a des sources de motivation principales différentes, comme l'indique leur focalisation. Quels sont, selon vous, les besoins satisfaits et insatisfaits de Coco, Roger et Roxanne ? Quelles actions leur chef devrait-il prendre en réponse à ces situations ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

La TAD souligne l'importance de la motivation intrinsèque – la motivation interne qui découle de l'autonomie, de la compétence et des relations plutôt que des récompenses ou des pressions externes. Cette motivation interne favorise une créativité, une persévérance et un engagement plus profonds dans les tâches et les objectifs.

Les idées de la TAD ont influencé divers domaines, de l'éducation et de la psychologie du travail au développement personnel et aux soins de santé. À l'Université du Québec à Montréal (UQAM), un

chercheur notable qui étudie la TAD est le D<sup>r</sup> Jacques Forest. Lui et son équipe ont apporté d'importantes contributions dans ce domaine et, dans son dernier livre coécrit, *The ABC of Work Motivation*, il prodigue des conseils pratiques sur la façon d'appliquer la TAD et de favoriser la motivation intrinsèque de vous-même et des autres.

Maintenant, pourquoi les leaders devraient-ils se soucier de la TAD ? Voici le scoop : lorsque les leaders comprennent ces besoins humains fondamentaux et les soutiennent, la magie opère. Les gens deviennent plus motivés et engagés dans leur travail. Il ne s'agit pas de balancer des carottes ou de faire claquer le fouet, il s'agit de favoriser un environnement dans lequel les gens se sentent valorisés et responsabilisés. Pensez-y : ne préféreriez-vous pas travailler pour un patron qui vous fait confiance pour prendre des décisions, vous aide à développer vos compétences et favorise un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe ?

Mais voici une autre tournure : les leaders doivent appliquer la TAD à eux-mêmes. Pourquoi ? Lorsque les leaders sont motivés, ils transmettent cette énergie à leur équipe. Ils deviennent des modèles d'autonomie en prenant des décisions réfléchies et en donnant aux autres les moyens de faire de même. Leurs compétences transparaissent à mesure qu'ils s'améliorent continuellement et recherchent l'excellence. Et leur sentiment d'appartenance favorise des liens solides au sein de l'équipe, créant un environnement de soutien et de collaboration.

Voici ce que les leaders peuvent faire pour appliquer la TAD :

- Donner aux membres de leur équipe une certaine marge de manœuvre pour faire des choix et s'approprier leur travail
- Les encourager à relever des défis et à développer leurs capacités, car c'est ainsi que les compétences grandissent ;
- Ne pas oublier la touche humaine : créer des occasions permettant aux gens de se connecter, de collaborer et d'établir des relations. Qu'il s'agisse d'activités de consolidation d'équipe, de contrôles réguliers ou simplement d'un véritable intérêt pour leur bien-être, ces petites choses comptent pour beaucoup.

## Votre défi de 3 jours

Cet exercice vous invite à évaluer et à renforcer votre sentiment d'autonomie, de compétence et d'appartenance en utilisant les principes de la TAD. Il nécessite une certaine planification. Assurez-vous de choisir des jours où vous avez l'occasion d'évaluer et d'appliquer ces principes, que ce soit au travail ou dans votre vie personnelle. Prenez des notes dans votre journal d'apprentissage pour toutes les parties de l'exercice.

### Jour 1

Aujourd'hui, vous évaluerez vos besoins en matière de la TAD en réalisant et en notant :

1. les situations où vous vous sentiez maître de vos décisions et de vos actions ;
2. des situations dans lesquelles vous manquiez d'autonomie ou vous sentiez contraint ;
3. les tâches ou activités pour lesquelles vous vous sentiez compétent et efficace ;

4. les domaines dans lesquels vous vous sentiez incertain ou manquiez de confiance ;
5. des moments où vous vous êtes senti connecté et soutenu ;
6. des moments où vous vous êtes senti isolé ou déconnecté.

Pour chacun d'eux, évaluez leur impact sur votre niveau de motivation sur une échelle de 1 à 10 et expliquez votre score.

## Jours 2 et 3

Ces jours-là, vous appliquerez les principes de la TAD comme suit :

1. Choisissez une tâche ou une activité où vous pouvez augmenter votre sentiment de contrôle. Déléguez, fixez vos propres délais ou choisissez votre approche.
2. Sélectionnez un défi qui correspond à vos objectifs. Décomposez-le en tâches plus petites et créez un plan pour y parvenir. Suivez vos progrès et célébrez les petites réalisations.
3. Participez à au moins une interaction significative avec une autre personne. Planifiez des discussions autour d'un café, rejoignez une activité de groupe ou contactez un collègue ou un ami.

Pour chacun d'eux, évaluez leur impact sur votre niveau de motivation sur une échelle de 1 à 10 et expliquez votre score.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment le fait de vous concentrer sur l'autonomie, la compétence et les relations a-t-il eu un impact sur votre motivation au cours des trois derniers jours ?
2. Quels ont été les défis que vous avez rencontrés dans l'application des principes de la TAD pour renforcer votre motivation ?
3. Parmi les trois besoins, lequel est le plus fort pour vous ? Le moins important ? Comment reconnaissez-vous cela, et quelle est l'importance de le savoir pour vous en tant que personne et en tant que leader ?
4. Quelles leçons plus larges avez-vous apprises et pouvez-vous appliquer pour encadrer les autres ?

## Plan d'action

Décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez à partir de demain pour améliorer votre motivation. Indiquez comment chaque action s'aligne sur les principes de la TAD (autonomie, compétence, appartenance sociale) et pourquoi vous pensez qu'elle renforcera votre motivation.

---

Suivi de la discussion entre Roger et Roxanne sur leurs propres motivations ainsi que celles de Coco :



- Coco accorde une grande valeur à l'autonomie et à la compétence. Elle souhaite avoir le contrôle sur ses actions, utiliser ses compétences déjà démontrées et ne pas être dirigée sans pouvoir donner son avis dans les décisions.
- Roger donne la priorité à l'autonomie : il désire la liberté de mener son travail comme il l'entend. La compétence est également cruciale pour lui : il souhaite être hautement efficace dans son rôle. Cependant, il se sent isolé de ses collègues et perçoit un environnement compétitif, ce qui laisse son besoin de relation insatisfait.
- Roxanne accorde une grande valeur à l'appartenance. Elle entretient de bonnes relations avec ses collègues, les trouve amicaux, solidaires, et aime l'atmosphère positive. Elle considère ses collègues comme des amis. De plus, elle accorde de l'importance à la compétence, mais a rencontré des défis lorsqu'on lui a demandé d'accomplir des tâches au-delà de ses capacités actuelles, ce qui indique un besoin de formation supplémentaire.

Notez bien : ce dialogue et ce suivi sont une version modifiée d'une étude de cas intitulée « Avantages et inconvénients en milieu de travail », développée par le D<sup>r</sup> Jacques Forest et Claude C. Lamontagne. Ils ont été inclus dans ce manuel avec la permission du D<sup>r</sup> Jacques Forest.



## 16

### Comment est le gouvernail de votre bateau ?

« Les deux jours les plus importants dans votre vie sont le jour où vous êtes né et le jour où vous découvrez pourquoi. » – Mark Twain

« Je dirais aux hommes et aux femmes dans le milieu de leur vie de ne pas se contenter d'un emploi, d'une profession, ni même d'une carrière. Cherchez un appel. Même si vous ne savez pas ce que cela signifie, cherchez-le. Si vous suivez votre appel, la fatigue est plus facile à supporter, les déceptions sont du carburant, les sommets ne sont comme rien que vous n'avez jamais senti. » – Phil Knight

Pensez à un gouvernail de bateau. Il sert à vous orienter, à garder le cap sur votre destination et vous permet de contrôler votre parcours. Toutefois, le gouvernail fonctionne beaucoup mieux lorsque vous savez où aller ! Votre mission, c'est le gouvernail sur le bateau de votre vie. Connaissez-vous votre mission de vie ? Quel est le mantra qui oriente vos actions, influence vos décisions et s'incarne dans vos priorités ? Pourquoi accomplissez-vous les choses que vous faites au quotidien ? Ces questionnements peuvent sembler déstabilisants, mais ils ont dû éveiller en vous quelques réponses plus ou moins définies.

Avez-vous besoin d'une incitation supplémentaire pour clarifier votre mission de vie ? À notre avis, une vie sans mission est une vie sans signification. C'est parce que la mission donne un but clair et une direction à nos actions. Elle nous guide à travers les défis et les choix de la vie quotidienne, nous aidant à trouver satisfaction et accomplissement dans ce que nous faisons. Une mission personnelle nous connecte à nos

valeurs profondes et nous inspire à contribuer positivement au monde qui nous entoure. Sans gouvernail pour vous orienter dans la bonne direction, n'importe quelle direction fera l'affaire. Vous ne sauriez jamais si vous êtes sur la bonne voie si vous ne saviez pas quelle est la bonne voie en premier lieu. Votre vie suivrait son cours et, avant que vous ne vous en rendiez compte, vous regarderiez en arrière et vous demanderiez où tout votre temps est passé.

L'exercice qui suit vous aidera justement à établir votre mission ou encore à traduire en mots ce que vous ressentez au fond de vous. À quoi cela sert-il ?, demanderez-vous. Une mission est en quelque sorte votre raison d'être, votre motivation profonde à devenir ce que vous désirez être. Elle vous aide à vous aligner, à trouver les meilleurs chemins pour atteindre votre destination ainsi qu'à savoir où vous voulez aller. Une fois votre mission trouvée, vous êtes en harmonie avec vous-même, car vous savez ce qui importe réellement pour vous et ce sur quoi vous ne pouvez faire de compromis. Votre mission vous aidera à bien vous entourer, à rallier les bonnes personnes à votre cause et à définir votre façon d'être en tant que leader.

## Votre défi

Pour vous guider vers votre mission de vie, nous vous proposons un exercice inspiré par Alex Lickerman, adapté pour ce manuel. Prenez un moment pour réfléchir à tout ce que vous aimez, à ce qui vous apporte de la joie et à tout ce qui vous fait sourire. Dans votre journal d'apprentissage, préparez deux listes distinctes :

1. 50 choses qui vous ont rendu heureux dans le passé ;
2. 50 choses qui vous rendent heureux maintenant.

Essayez de vous immerger pleinement dans cet exercice : ne limitez pas votre imagination. Ne vous inquiétez pas si certaines idées se chevauchent. Écrivez tout ce qui vous vient à l'esprit.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Était-il facile ou difficile de préparer les listes ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Quels éléments des deux listes sont les plus importants pour vous ? Pourquoi sont-ils importants ? Ces choses contribuent-elles à votre bien-être personnel et à celui des autres ?
3. Si vous deviez regrouper les éléments en catégories ou en thèmes, quels seraient-ils ? Un ou plusieurs de ces groupes sont-ils orientés vers les autres (par exemple, aider certains groupes de personnes) ?
4. Écrivez une phrase qui capture l'essence de ces grands groupes et qui deviendra votre mission de vie. Cette déclaration doit découler de manière organique de vous, de vos expériences et de vos objectifs personnels. Puisque cette mission vous guidera dans la vie, elle doit vous représenter avec précision. Une mission incorrecte peut vous orienter dans la mauvaise direction.
5. En considérant votre mission telle que vous venez de l'écrire, sur une échelle de 1 à 10, quelle influence pensez-vous que votre mission aura sur le pilotage de votre vie ? Pourquoi ?

6. Comme le suggère Alex Lickerman, imaginez que vous receviez un prix à la fin de votre vie pour l'accomplissement de votre mission. Seriez-vous fier d'avoir consacré toute votre vie à réaliser cette mission ? Pensez-vous que cette mission est la meilleure, la plus authentique et la plus satisfaisante que vous auriez pu faire dans votre vie ? L'idée de recevoir une récompense pour cette mission vous semble-t-elle honorable ?
7. Pourquoi est-il important que les leaders aient une déclaration de mission personnelle ? Quelle priorité doivent-ils accorder à la réalisation de leur mission ?
8. Comment les leaders peuvent-ils utiliser leur mission pour inciter leur équipe à vivre et à travailler avec intégrité ?

Ensuite, faites part de vos listes aux membres de votre équipe de rétroaction et discutez-en.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour mettre en œuvre votre mission.



## 17

### Connaissez-vous votre mission de vie ?

« Suis ta félicité. » – Joseph Campbell

« Si vous le faites, vous vous trouverez à suivre la voie qui a toujours été là, au fond de vous-même. Et la vie que vous êtes appelé à vivre, c'est celle que vous vivez à ce moment-ci. Quelle que soit votre situation, si vous suivez votre passion, vous jouirez d'un renouveau d'être et d'une vie exaltante. En effet, qui suit sa passion ne pourra rater sa vie. » – Jean Monbourquette

Quelle est votre mission personnelle, votre Étoile du Nord ? Nous le savons, les entreprises ont souvent une mission qui gouverne leurs actions, leurs priorités et leurs orientations. Or, ces énoncés ne sont pas réservés aux organisations : les individus peuvent aussi élaborer la leur ! Notre mission, c'est notre but ultime, notre aspiration la plus profonde. Fondamentalement, pourquoi et vers quoi fournissons-nous une quantité d'efforts ? Notre temps est-il consacré à une passion précise (sport, musique, études), à un objectif (financier, personnel, professionnel) ou à un rêve (voyager, changer le monde) ? Qu'est-ce qui nous fait vibrer, nous interpelle et nous attire ? Pourquoi existez-vous ? Quel est votre but dans la vie ?

Plonger dans une telle réflexion abstraite peut vous donner des maux de tête ou même vous décourager. À quoi bon ?, direz-vous. Vous avez sûrement des choses plus importantes à faire : terminer une tâche pour le bureau, faire le ménage de votre maison ou préparer le repas. Eh bien, c'est là que vous vous trompez... Redécouvrir votre mission est certainement l'une des tâches les plus colossales et gratifiantes de votre

existence. Oui, « redécouvrir » ! C'est comme enlever la poussière, car votre mission est en vous. Elle est cachée, plus ou moins loin, et vous la bloquez, plus ou moins ardemment, avec votre rationalité, votre train-train quotidien et vos innombrables objectifs à court terme.

Un bon indice pour clarifier votre mission est de revenir aux bases... de votre adolescence. Quand vous étiez plus jeune, vous aviez une force et une ouverture d'esprit incroyables : la capacité de penser que tout était possible, que vous aviez la vie devant vous et que vous pouviez accomplir tout ce que vous vouliez, même changer le monde. N'êtes-vous pas nostalgique du temps où vous pensiez innocemment que vous pourriez réaliser tous vos rêves au cours de votre existence ? C'était le bon temps, le moment idéal pour découvrir qui vous étiez et qui vous vouliez devenir.

Du haut de vos 15 ans, comment vous imaginiez-vous à l'âge adulte ? Qui étiez-vous, que faisiez-vous et comment vous sentiez-vous ? En fait, votre mission personnelle peut facilement être extrapolée de votre réponse à la question suivante : « Que vouliez-vous faire et devenir dans votre vie ? » Cherchez dans votre mémoire et demandez à vos proches ce que vous vouliez accomplir ou être « dans la vie ». Tant que nous évoluons dans un monde « protégé » des responsabilités et des pressions imposées par le monde extérieur, il est possible de rêver et de découvrir ce qui nous plaît vraiment.

## Votre défi

Nous vous invitons à entreprendre un exercice inspiré par le professeur Jean Monbourquette de l'Université Saint-Paul, que nous avons adapté. Il s'agit de répondre à quelques questions qui vous permettront de mieux vous connaître et ainsi de développer votre mission personnelle. Écrivez vos réponses aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage. N'écrivez pas de phrases ou de mots isolés ! Fournissez plutôt des réponses descriptives en expliquant qui, quoi, quand, pourquoi, où et comment.

1. Qu'aimez-vous particulièrement, qu'est-ce qui vous représente le mieux ?
  1. Quel est votre livre préféré ? Quelle histoire raconte-t-il en bref ?
  2. Qui sont vos héros ou vos idoles ? Quelles sont leurs principales qualités ?
  3. À qui aspirez-vous à ressembler ? Qui est votre modèle ? Pourquoi ?
  4. Quelles sont les qualités que vous préférez chez vous ?
  5. Quel est votre loisir favori ?
  6. Quels sont les thèmes de vos émissions ou films préférés ?
  7. De quoi aimez-vous particulièrement discuter ?
  8. Comment décririez-vous une journée idéale ?
2. Quels sont les moments où vous vous êtes senti le plus heureux ?
  1. Dans votre vie personnelle ?
  2. Dans votre vie professionnelle ?
  3. En tant que bénévole ?
  4. À l'avenir, dans vos rêves et vos aspirations ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Maintenant, après avoir examiné vos réponses aux questions et y avoir réfléchi, quels thèmes semblent se répéter ? Décrivez vos découvertes.

2. En tenant compte des thèmes clés, comment définiriez-vous la mission de votre vie ? Rédigez une déclaration inspirante et facile à retenir qui définit clairement votre mission.

3. Que ressentiriez-vous si :

(a) vous ne pouviez pas accomplir cette mission ?

(b) vous aviez réussi à accomplir cette mission ?

Si vous vous sentez malheureux en réponse à « a » et inspiré en réponse à « b », alors votre énoncé de mission est parfait. Sinon, vous devez revoir votre énoncé de mission.

4. Allez-y et faites part de votre énoncé de mission à trois personnes ou plus qui vous connaissent bien. Quels sont leurs commentaires et leurs réactions ? Quelles modifications devez-vous apporter à votre énoncé de mission à la suite de leur contribution ?

5. Pourquoi est-il important que les leaders aient un énoncé de mission ?

6. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à devenir plus conscients de leur propre mission de vie ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour intégrer votre mission à vos plans à court, moyen et long terme.

## APPRENDRE À SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

### Éléments clés à retenir

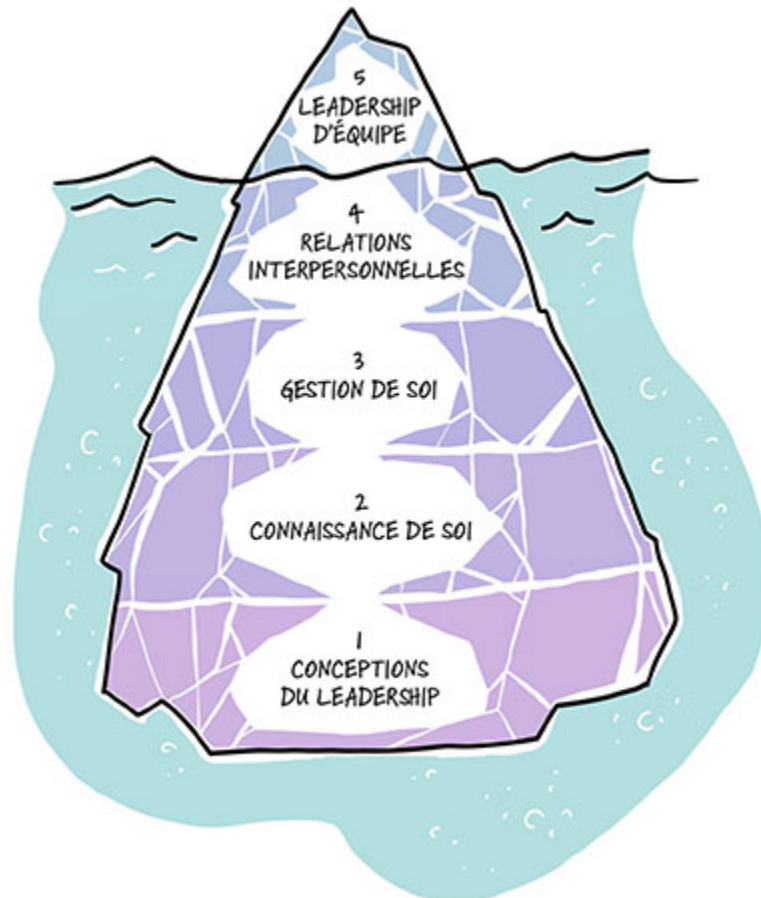
- Développer sa pratique réflexive qui est au cœur du développement personnel, particulièrement de son développement en tant que leader ;
- Se connaître, connaître ses valeurs, ses traits de personnalité, ses styles d'apprentissage, ses besoins, ses motivations, etc., permet de mieux développer ses caractéristiques de leadership ;
- Connaître ses forces permet de rechercher des situations qui les mettent en valeur, plutôt que de s'appuyer sur ses faiblesses. Reconnaître ses faiblesses permet de les corriger et de s'assurer qu'elles ne nuisent pas à sa carrière.



# LE TROISIÈME FONDEMENT



# EXERCER L'AUTOLEADERSHIP



## Objectifs d'apprentissage :

### Objectif général:

Développer ses compétences de leadership à travers une gouvernance personnelle.

### Objectif spécifique:

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure d'intégrer une gestion personnelle saine sur le plan tant personnel que professionnel dans le but de développer son leadership.

« Celui qui gouverne les autres devrait d'abord être le maître de lui-même. » – Philip Massinger

« Charité bien ordonnée commence par soi-même. » – Proverbe

Pour guider les autres, il est essentiel de commencer par se guider soi-même. Auriez-vous confiance en des leaders négligents, désorganisés et insouciantes ? Des leaders en colère, hésitants ou égocentriques ? Les considéreriez-vous comme des modèles crédibles et inspirants ? Vous inspireraient-ils ? Seraient-ils des exemples à suivre pour vous ? Seriez-vous motivé si ces leaders vous demandaient d'être ponctuel, organisé, maître de vos émotions, assertif et attentif aux autres ? Vous diriez probablement « Plus facile à dire qu'à faire » ou « Ils ne mettent pas en pratique ce qu'ils prêchent », et vous auriez raison !

Avant d'aspirer à influencer et à inspirer les autres, les leaders doivent d'abord s'inspirer eux-mêmes et devenir des sources d'inspiration. Comme le souligne judicieusement John Maxwell : « Plus vous êtes crédible, plus les gens vous accordent leur confiance et vous donnent le privilège d'influencer leur vie. Moins vous êtes crédible, moins les gens vous font confiance, et plus vite vous perdez votre position d'influence et de leadership. » Mais comment devenir crédible ? Quelle est la première étape de ce processus ? Vous pouvez commencer par exercer votre leadership et maîtriser tous les aspects de votre vie pour devenir le leader de vos propres actions. C'est précisément ce que propose ce fondement : commencer votre parcours de leadership en étant votre propre leader. Vous découvrirez beaucoup sur vous-même et renforcerez votre maîtrise de soi.

Éloignez-vous de l'idée que les grands leaders naissent ainsi. Ils apprennent d'abord à devenir de bons leaders pour eux-mêmes avant de prétendre diriger les autres. Lorsqu'ils réalisent qu'ils peuvent se motiver, s'organiser, se contrôler et se guider eux-mêmes, les leaders peuvent alors commencer à aider les autres. Prenez donc le temps de vous former en tant qu'autoleader. Commencez par gravir une petite colline. Une fois au sommet, appréciez votre force et notez vos apprentissages. Puis attaquez une colline un peu plus haute. En atteignant le sommet, partagez vos apprentissages et vos astuces avec ceux qui vous entourent. Votre message résonnera et touchera beaucoup de gens. Votre impact sera décuplé. Pourquoi ne pas commencer dès maintenant votre ascension ?



## 18

### Êtes-vous un autoleader ?

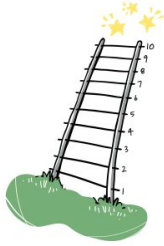
« La première et la meilleure victoire est celle qui se conquiert soi-même. » – Platon

« De nombreux problèmes qui affectent la qualité de vie des gens sont dus à un manque de maîtrise de soi. » – Mark Leary

« Les leaders qui peuvent rester optimistes, même sous une pression intense, rayonnent de sentiments positifs qui résonnent. En contrôlant leurs émotions et leurs impulsions, ils créent un climat de confiance, de confort et d'équité. » – Daniel Goleman

« Nous devrions investir 50 % de notre capacité de leadership dans l'auto leadership, et les 50 % restants devraient être répartis entre le leadership directif, le leadership par l'exemple et le leadership par la collaboration. » – Dee Hock

Êtes-vous capable de planifier votre temps, d'adopter des comportements productifs et de maîtriser vos pensées et vos émotions à 100 % ? Ou bien faites-vous un usage inadéquat de votre temps en repoussant vos tâches et en espérant être plus productif sous pression ? Répondez sincèrement à ces questions... Seul vous connaissez la réponse. Notez vos réponses et vos justifications dans votre journal d'apprentissage.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous capable de vous gérer vous-même ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Pourquoi posons-nous ces questions ? Simplement parce que la première étape pour être capable de gérer les autres est de savoir se gérer soi-même ! Ceux qui possèdent une grande capacité à se gérer eux-mêmes tendent à avoir de bonnes compétences en conscience de soi, en maîtrise de soi et en automotivation. Ils peuvent travailler de manière autonome sans avoir besoin d'une supervision constante, sont responsables et font preuve d'initiative. Vous conviendrez que toutes ces compétences sont essentielles pour être un collaborateur, un étudiant ou un individu efficace, mais elles le sont encore plus pour un leader. En fait, elles sont certainement des prérequis pour explorer un rôle de leadership. Les grands leaders ont d'abord accompli ce travail intérieur et continuent de se diriger eux-mêmes. Leur capacité à diriger les autres découle de leur force intérieure. Ils comprennent que s'ils ne peuvent pas allumer un feu en eux-mêmes, ils ne pourront pas en allumer un chez les autres.

L'idée de l'autogestion et de l'autoleadership trouve ses racines dans les travaux novateurs de Charles Manz et Henry Sims. Ils ont posé les bases de cette notion en considérant qu'elle pourrait remplacer le leadership traditionnel par autrui : si les employés peuvent se diriger eux-mêmes efficacement, ils n'ont alors pas besoin d'une supervision constante ni de contrôle externe pour être motivés et productifs.

Par ailleurs, la théorie des substituts et des neutralisants en leadership, développée par Steven Kerr et John Jermier, avance que certains facteurs peuvent diminuer ou éliminer le besoin d'une influence directe du leader. En parallèle, les neutralisants sont des éléments qui entravent la capacité du leader à influencer son équipe, indépendamment de son style ou comportement de leadership.

Les substituts du leadership	Les neutralisants du leadership
Tâches hautement structurées; Motivation intrinsèque des employés; Règles formalisées; Employés expérimentés et autonomes;	Inflexibilité organisationnelle; Distance physique entre le leader et les employés; Manque de ressources; Équipes dispersées géographiquement;

Pouvez-vous penser à d'autres facteurs qui pourraient remplacer ou neutraliser le leadership ? Notez-les dans votre journal d'apprentissage.

Les leaders devraient ajuster leurs approches en fonction de la présence de substituts et de neutralisants. Lorsque les substituts sont forts, les leaders devraient adopter une approche plus en retrait, en se concentrant sur le soutien et les ressources nécessaires. Le développement d'employés autonomes devient un objectif critique pour les leaders dans de tels cas. En revanche, lorsque les neutralisants sont

présents, les leaders devraient prioriser la communication claire, la flexibilité et la résolution proactive des problèmes pour gérer efficacement les défis. Cette approche aide à maintenir une influence efficace malgré les obstacles rencontrés.

Cela souligne l'importance de prendre en compte les facteurs situationnels lors de l'adaptation des styles de leadership. Cela met également en évidence l'importance de devenir autonome en tant qu'employé et, bien sûr, en tant que leader. Depuis les premières recherches de Charles Manz et Henry Sims, la compréhension de l'autogestion a évolué pour inclure trois types de stratégies :

1. Stratégies de pensée visant à cultiver des pensées constructives et optimistes en remplaçant les schémas de pensée dysfonctionnels par un dialogue intérieur positif et des images mentales encourageantes.
2. Stratégies comportementales comprenant :
  - développer la conscience de soi et l'autoévaluation, en observant ses propres comportements et en identifiant ceux à modifier ;
  - établir des objectifs qui orientent les efforts futurs ;
  - créer des récompenses personnelles qui procurent la motivation nécessaire pour atteindre ses objectifs ;
  - offrir des rétroactions autocorrectives pour rediriger les comportements non productifs vers des actions plus positives.
3. Stratégies de récompense naturelle visant à maintenir la motivation à long terme, en recherchant les aspects intrinsèquement gratifiants des tâches.

Comment évaluez-vous votre position dans ces trois domaines ? Recherchez-vous activement le leadership personnel, ou vous trouvez-vous plutôt passif, en attendant des directives, de l'inspiration, de la motivation et des récompenses de la part d'autres personnes ? Repoussez-vous fréquemment des tâches importantes jusqu'à ce que vous soyez contraint de les terminer à la dernière minute ? Ou bien avez-vous la capacité de différer la gratification et de résister aux tentations ? Lorsque vous vous trouvez dans un état de motivation réduite, comment gérez-vous cela ? Quelles actions entreprenez-vous, le cas échéant, pour transformer le désintérêt et l'indifférence en enthousiasme et en engagement ? Comment prenez-vous les rênes de votre propre « navire » pour le guider vers le succès ?

Au cas où vous trouveriez ces trois stratégies trop abstraites, voici un exemple concret pour les rendre plus concrètes. Imaginons que Roger travaille sur son autoleadership. Après avoir examiné en profondeur ses méthodes de travail et ses habitudes de vie, il arrive à une conclusion : il a tendance à remettre au lendemain ce qu'il devrait faire aujourd'hui. Bien qu'il ne soit pas seul dans cette situation, cela le perturbe profondément : il constate qu'il travaille plus intensément sous pression, ce qui lui cause du stress et le laisse constamment pensif face aux tâches accumulées sur son bureau.

En essayant de changer sa perception de la situation et de s'encourager mentalement (première stratégie), Roger ne parvient pas à surmonter sa procrastination. Il tente alors de trouver de la motivation dans les tâches qu'il doit accomplir (troisième stratégie), mais en vain ! C'est alors qu'il décide de gérer sa tendance à procrastiner en appliquant la deuxième stratégie. Il identifie des comportements alternatifs qui l'aideraient à accomplir ses tâches dans les délais impartis : il utilise un agenda, se fixe de petits défis et se récompense en prenant des pauses après avoir terminé une tâche ardue. Cette approche fonctionne

bien pour lui, mais il découvre aussi comment prolonger sa motivation : il cherche à trouver ce qu'il aime dans ses tâches. Ainsi, il réalise qu'il préfère parler à ses clients l'après-midi (étant grognon le matin), automatiser le paiement de ses factures pour s'en libérer mentalement, et il découvre qu'il adore rédiger des rapports lorsqu'il est inspiré (oui, il a une âme d'écrivain...). Pour Roger, cette stratégie s'est révélée efficace, tout en lui permettant de se récompenser de temps à autre. Si vous le croisez à la crèmerie ou au cinéma, c'est qu'il a vraiment bien travaillé aujourd'hui !

Alors, vous êtes-vous reconnu dans l'histoire de Roger ? Où vous situez-vous : êtes-vous un autoleader né ou plutôt novice ? Est-ce que l'autoleadership est quelque chose que vous pourriez pratiquer activement, ou préférez-vous être plus passif, en attente de directives, d'inspiration et d'encouragements de quelqu'un d'autre ? Lorsque vous vous trouvez démotivé, comment parvenez-vous à vous remotiver ? Comment transformez-vous ce sentiment de désintérêt et d'indifférence en enthousiasme et en engagement ? Quelles sont vos stratégies personnelles pour y parvenir ? Quelles astuces utilisez-vous ?

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Pour vous aider à développer vos compétences en leadership personnel, prenez un moment pour réfléchir à une habitude personnelle qui pourrait représenter un défi pour vous. Comme pour Roger et sa procrastination, votre propre talon d'Achille pourrait être lié à la procrastination, à une motivation personnelle insuffisante ou à une difficulté à gérer vos humeurs. Si vous avez du mal à l'identifier, demandez à vos amis proches ou à votre équipe de rétroaction de vous aider à déterminer où se trouvent vos faiblesses dans votre capacité à vous diriger.

Une fois que vous avez identifié votre talon d'Achille personnel, notez-le dans votre journal d'apprentissage et élaborer un plan détaillé pour surmonter cette habitude. Suivant les suggestions de Manz et Sims, votre plan devrait inclure des stratégies de réflexion, de comportement et de récompense naturelle. Il peut être bénéfique de solliciter l'aide de tiers pour concevoir un plan créatif et réalisable.

### Partie 2

Une fois que votre plan d'action est établi, mettez-le en œuvre sur une période d'au moins trois jours. Poursuivez l'enregistrement de vos efforts, de vos réussites et des défis rencontrés dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été la difficulté de suivre votre plan ? Quelle a été la partie la plus facile ? La plus difficile ?
2. Diriez-vous que vous avez réussi à réduire ou à éliminer cette habitude sur une période de trois jours ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Que vous êtes-vous dit lors de cette expérience ? Comment avez-vous perçu la situation, vous-même et les autres personnes impliquées ? Quelles émotions spécifiques avez-vous ressenties ? Décrivez vos actions et vos réactions pour gérer cette expérience. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cette expérience ? Qu'est-ce que cela révèle sur votre capacité à vous gérer ou à vous diriger ?
4. Si vous deviez réviser votre plan, que feriez-vous différemment ? Comment pourriez-vous vous



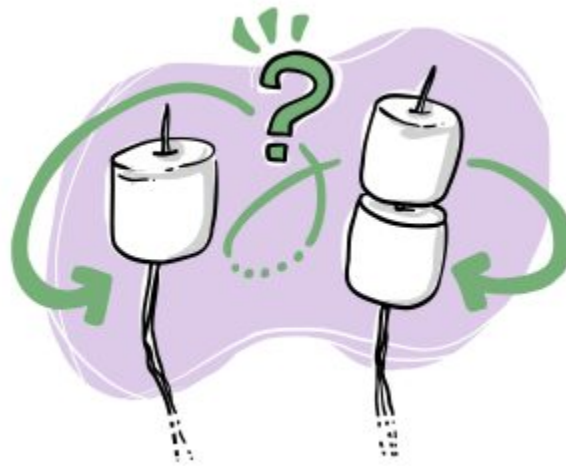
responsabiliser et adopter une approche plus constructive si vous deviez revivre cette expérience stressante aujourd'hui ? Comment aimeriez-vous transformer des émotions négatives en émotions positives ou neutres ?

5. Êtes-vous d'accord que l'autoleadership est un processus continu plutôt qu'un objectif ponctuel ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à s'engager dans l'autoleadership ?
7. Que pourriez-vous faire différemment pour être plus efficace personnellement face à une situation similaire à l'avenir ?
8. Selon vous, comment un leader idéal aurait-il agi dans cette situation particulière ? Pourquoi ?
9. Si un membre de votre équipe vous demandait conseil sur une situation similaire, que lui conseilleriez-vous de penser, de dire et de faire ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour enrichir votre compréhension et vos stratégies d'autoleadership.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous comptez entreprendre dès maintenant pour exercer un leadership personnel plus affirmé, prendre davantage le contrôle de votre vie et aborder les situations difficiles de manière plus efficace.

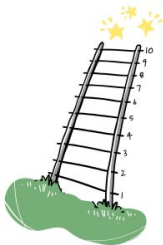


## 19

### Pratiquez-vous l'autodiscipline ?

« Nous ne pouvons devenir ce que nous devons être en restant tels que nous sommes. » – Max De Pree

« La discipline équivaut à la liberté. » – Jocko Willink et Leif Babin



#### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évaluez-vous votre autodiscipline ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Dans quelle mesure êtes-vous capable de résister à vos envies et vos tentations ? C'est facile de se croire très discipliné, mais réfléchissons un instant... Imaginez que votre patron vous propose ceci : vous pouvez recevoir une prime de 1000 \$ maintenant, ou une prime de 2000 \$ dans une semaine à son retour de vacances. À quel point seriez-vous tenté de prendre les 1000 \$ immédiatement ? Pensez-y bien...

Dans leur livre très populaire *Extreme Ownership*, Jocko Willink et Leif Babin offrent une perspective

simple mais percutante pour évaluer l'autodiscipline : « Le test est simple : lorsque l'alarme sonne, vous levez-vous ou restez-vous confortablement au lit pour vous rendormir ? Si vous avez la discipline de vous lever, vous réussissez, vous passez le test. Si vous êtes mentalement faible et laissez cette faiblesse vous retenir au lit, vous échouez. Bien que cela puisse sembler anodin, cette décision reflète des choix plus significatifs dans la vie. En développant votre discipline dans de petits gestes quotidiens, vous influencerez également des aspects plus profonds de votre existence. »

## Test de guimauves

Dans son ouvrage classique *L'intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman relate une expérience menée par le chercheur Walter Mischel : « Imaginez que vous avez quatre ans et qu'on vous propose d'attendre que quelqu'un termine une tâche pour obtenir deux guimauves en récompense, ou bien de manger une guimauve tout de suite. Êtes-vous du genre à attendre ou à céder à l'impulsion ? Ce choix anodin préfigure des traits plus marqués de votre personnalité à l'âge adulte. Les études montrent que les enfants qui ont mangé leur guimauve immédiatement avaient moins de confiance en eux, étaient moins capables de gérer le stress et avaient plus de difficultés à atteindre leurs objectifs à long terme, comparés à ceux qui ont su attendre pour obtenir une meilleure récompense. »

Ce sont des différences significatives, n'est-ce pas ? Quelles caractéristiques distinguaient donc ces deux groupes d'enfants ? Selon Mischel et sa collègue Janet Metcalfe, ces différences semblent expliquées par l'utilisation de leur système « chaud » (émotionnel, réactif) ou de leur système « froid » (rationnel, réfléchi) pour se contrôler. Les enfants qui ont réussi à attendre ont souvent utilisé des stratégies cognitives « froides », comme imaginer que les guimauves étaient des nuages, tandis que ceux qui ont cédé ont plutôt réagi aux aspects émotionnels « chauds » des récompenses, en pensant à la douceur et au plaisir des guimauves.

Les chercheurs ont conclu que, indépendamment de la situation objective (c'est-à-dire la présence ou l'absence de tentation visible), les individus peuvent activer le traitement du système « chaud » ou « froid » en fonction de la manière dont ils interprètent et représentent mentalement les événements. Cela leur donne le pouvoir de créer les conditions mentales qui favorisent la résistance à la tentation et la capacité à surmonter l'adversité. De plus, Mischel a observé que la distraction de soi-même peut servir de stratégie alternative pour exercer le contrôle de soi. Par exemple, lorsque les enfants étaient encouragés à penser à autre chose, comme « maman les poussant sur une balançoire », ou lorsqu'ils étaient distraits par une activité, ils étaient capables de résister beaucoup plus longtemps que ceux qui étaient simplement concentrés sur les guimauves. En somme, Mischel a conclu que la maîtrise de soi efficace exige de la stratégie, en sachant quand adopter une approche « froide » ou « chaude » selon les caractéristiques spécifiques à chaque situation.

## Éléments de l'autodiscipline

Ce phénomène, connu sous le nom de « gratification différée », joue un rôle central dans notre capacité à travailler vers nos objectifs. Pour les leaders, il revêt une importance capitale : il est essentiel de pouvoir se maîtriser dans le présent pour atteindre des résultats souhaités à long terme. Les leaders comprennent que chaque action influence leurs réussites futures et choisissent donc celles qui les rapprochent de leurs buts. C'est ainsi qu'ils maintiennent leur concentration sur leurs objectifs, surmontent les obstacles et restent

résiliants face aux difficultés. Bien que cela puisse sembler simple en théorie, cela ne l'est pas toujours en pratique. C'est pourquoi il est crucial de savoir avec précision ce que nous voulons vraiment et de garder cette source d'inspiration présente en permanence.

Voici quelques éléments clés de l'autodiscipline :

1. **Faire face aux situations difficiles** en gérant de manière constructive votre dialogue interne et vos interactions externes, plutôt qu'en réagissant de manière impulsive.
2. **Retarder la gratification** implique de résister aux désirs immédiats en échange de récompenses plus importantes à long terme. Cela signifie sacrifier une satisfaction courte et passagère pour atteindre des objectifs à plus longue échéance.
3. **Tolérer la frustration** nécessite de persévérer face à des exigences contradictoires. Par exemple, réagir avec colère dans les embouteillages ou immédiatement à de mauvaises nouvelles dénote une faible tolérance à la frustration.
4. **Réfléchir avant de parler ou d'agir** réduit le risque de dire ou faire quelque chose que vous pourriez regretter. Interrogez-vous sur la nécessité de vos commentaires ou sur la possibilité de les garder pour vous. Prendre une profonde inspiration, compter jusqu'à dix ou demander du temps pour réfléchir peut être utile.
5. **Mettre les choses en perspective** consiste à reconnaître ce qui compte réellement à long terme. Il est essentiel de distinguer ce que vous pouvez contrôler de ce sur quoi vous n'avez aucun pouvoir.

## La grille du pouvoir personnel

La grille du pouvoir personnel de Dennis Jaffe et Cynthia Scott offre un outil pratique pour parvenir à mettre les choses en perspective. Selon leurs recherches sur l'épuisement professionnel, cette grille évalue notre niveau de contrôle dans une situation donnée et guide notre réponse en conséquence. Visualiser cette grille peut être éclairant pour prendre des décisions éclairées.

	Peut être contrôlé	Zone de risque	Ne peut pas être contrôlé
Passer à l'action	Maîtrise de la situation		Effort incessant
Ne pas agir	Abandon		Lâcher-prise

Comme le souligne cette grille du pouvoir personnel :

- La prise d'action est pertinente uniquement lorsque vous avez un contrôle sur la situation, ce qui illustre un exemple de maîtrise de la situation.
- Vous vous épuisez inutilement lorsque vous tentez de prendre des mesures pour des éléments que vous ne pouvez pas contrôler, comme essayer de changer le comportement d'autrui. N'oubliez pas « qu'on ne peut pas aider quelqu'un qui ne veut pas s'aider » !
- L'abandon se produit lorsque vous n'agissez pas sur ce que vous pouvez contrôler. Cela peut se manifester lorsque vous laissez les autres prendre des décisions à votre place ou lorsque vous vous sentez impuissant, désespéré, ou que vous suivez simplement l'opinion populaire au lieu de prendre des risques.
- L'opposé de la maîtrise de la situation est le lâcher-prise. Il est approprié de ne rien faire lorsque vous n'avez pas le contrôle de la situation. Apprendre cette compétence est particulièrement difficile, mais essentiel. Comme l'a exprimé Denis Gaumond, professeur retraité de l'UQAM : « Plus je progresse dans la vie, plus j'accepte de laisser derrière moi les bagages qui ne m'appartiennent plus, qui m'alourdissent et ralentissent mon chemin, m'empêchent de marcher, de danser, de chanter et limitent ma liberté d'action. »

Vous avez probablement constaté que les quadrants « maîtrise de la situation » et « lâcher-prise » peuvent vous aider à mieux gérer votre temps. Choisissez donc judicieusement vos batailles et vous augmenterez vos chances de succès !

Vous vous demandez peut-être : « Et le domaine gris, cette zone de risque incertain que nous ne voyons pas clairement ? Comment devrions-nous gérer cela ? » Eh bien, la première étape consiste à évaluer combien de contrôle vous avez dans une situation donnée. Les individus avec un lieu de contrôle interne ont tendance à croire qu'ils contrôlent tout, tandis que ceux avec un lieu de contrôle externe peuvent penser que très peu de choses sont sous leur contrôle. Cependant, il s'agit rarement d'une situation « tout ou rien ». Pour déterminer votre « tranche » de contrôle, examinez les facteurs que vous pouvez influencer directement – là où vos actions peuvent réellement changer les choses – ainsi que ceux qui échappent à votre influence, comme les circonstances externes ou les comportements des autres que vous ne pouvez pas modifier directement. Cette évaluation vous aide à identifier les actions spécifiques que vous pouvez entreprendre pour améliorer la situation.

Avec de la pratique, savoir identifier quelle partie d'une situation vous pouvez contrôler peut devenir automatique. Il est essentiel de comprendre quand il est possible de contrôler une situation et quand ce n'est pas le cas, mais cette capacité doit devenir un réflexe naturel.

## Les fervents du contrôle

Ah ! Que faire si vous êtes un maniaque du contrôle et que vous souhaitez tout contrôler, même lorsque vous n'en avez pas le pouvoir ? Les conseils suivants peuvent vous être utiles :

1. **Ne vous tracassez pas pour les petites choses.** Identifiez et priorisez ce qui est réellement important, sans tomber dans l'excès de préoccupation. Changez de perspective : tout n'a pas la même importance. Pour mettre les choses en perspective, demandez-vous : « Est-ce que cet élément va changer ma vie ? » Si la réponse est non, apprenez à lâcher prise !

2. **Tout est une petite chose.** La santé avant tout. Peu importe le nombre de choses importantes que vous souhaitez accomplir, si vous n'avez pas la santé, elles ne pourront être réalisées. Prenez soin de vous et apprenez à gérer le stress.
3. **« Si vous ne pouvez ni combattre ni fuir, laissez aller »** (auteur inconnu). Lorsque la situation nécessite une action (par exemple, si elle a un impact majeur sur vous et sur d'autres personnes), agissez (sans forcément entrer en conflit !). Parfois, il est nécessaire de suivre le courant plutôt que de résister.

Que faire si ces règles n'ont pas apaisé le fervent du contrôle qui sommeille en vous ? Rappelez-vous que, dans toute situation, il existe une part que vous pouvez contrôler, même lorsque vous pensez n'avoir aucun pouvoir. Gardez à l'esprit que vos croyances sont limitées et osez explorer de nouvelles approches dans votre « zone de risque ». Voici un exemple : imaginez que vous êtes à l'aéroport et que vous venez d'apprendre que votre vol est retardé de deux heures à cause de la météo. Comment réagiriez-vous ? Voici quelques conseils : d'abord, ne laissez pas votre frustration se déverser sur les autres ; ni vous ni eux ne pouvez contrôler la météo. Lâchez prise et changez de perspective. Respirez profondément, appelez les personnes qui vous attendent, faites une promenade, parlez à d'autres passagers ou profitez-en pour lire ce livre que vous aviez envie de lire depuis belle lurette.

## Stratégies pour la discipline personnelle

C'est bien de savoir quand vous pouvez contrôler la situation ou non, mais il faut que ceci devienne un réflexe. Voici deux principes qui peuvent vous aider à garder le cap en vous disciplinant. Le premier fait partie des sept habitudes des personnes hautement efficaces selon Stephen Covey : commencez avec la fin en tête. Avant de commencer un projet ou une journée, il faut avoir une idée claire de ce que vous désirez atteindre à court, moyen ou long terme. Stephen Covey insiste pour nous faire comprendre que chaque choix influencera la réalisation de nos buts. Donc, lorsque vous êtes tenté de vous amuser au lieu de travailler ou lorsque vous vous récompensez avant même d'avoir atteint l'objectif que vous vous étiez fixé, pensez que vos actions actuelles influenceront votre futur. Avoir une idée claire de ce que vous voulez permet également de faire des choix plus réfléchis, qui vous respectent et qui se marient bien avec vos priorités. Pensez à ce que l'accomplissement de ce but représentera et vous serez plus motivé à avancer dans cette direction sans bifurquer. La question à vous poser est : « Seriez-vous aussi fier si vous abandonniez ou changiez de projet en raison du choix que vous faites aujourd'hui ? » C'est un pensez-y-bien.

Le second principe consiste à vous entourer des bonnes personnes qui vous aideront à maintenir le cap. Si vous voulez atteindre un but précis ou encore vivre la vie que vous désirez, entourez-vous des bonnes personnes. Votre entourage est votre équipe de vie, alors il faut le choisir avec soin. De plus, en parlant de vos objectifs avec les autres (c'est-à-dire en vous engageant publiquement à les atteindre), il devient plus difficile d'y renoncer une fois que les gens en sont conscients. Par exemple, annoncer à vos amis que vous arrêtez de vérifier votre cellulaire toutes les quelques minutes peut vous responsabiliser davantage pour tenir cette promesse. Malheureusement, nous avons souvent plus de facilité à tenir nos promesses envers les autres qu'envers nous-mêmes. Est-ce également votre expérience ?

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Ce défi vous encourage à développer votre autodiscipline. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez pour les trois prochains jours :

1. vos priorités et vos objectifs les plus importants ;
2. les trois principales sources de distraction et comment vous envisagez de réduire leur impact.

### Partie 2

Pendant cette période de trois jours, concentrez-vous sur l'accomplissement de vos priorités et de vos objectifs.

- Évitez les distractions qui pourraient détourner votre attention de vos priorités et de vos objectifs. Par exemple, au lieu de vous plaindre auprès de vos collègues des « exigences excessives » de votre patron, prenez le temps de comprendre ses attentes et d'élaborer un plan pour y répondre.
- Fournissez un effort conscient pour retarder la gratification, tolérer la frustration, réfléchir avant de parler ou d'agir et mettre les choses en perspective.
- Restez dans les quadrants les plus bénéfiques de la grille du pouvoir personnel de Dennis Jaffe et Cynthia Scott : maîtriser la situation et lâcher prise. Par exemple, si vous vous retrouvez dans le quadrant des « efforts incessants », réfléchissez à ce que vous pourriez faire pour adopter une approche de « lâcher-prise ».

Gardez une trace de vos défis, vos réussites et vos réactions dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. L'exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
2. Diriez-vous que vos efforts pour faire preuve d'autodiscipline ont été couronnés de succès ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Quels défis spécifiques avez-vous rencontrés en essayant de maintenir votre autodiscipline et comment avez-vous essayé de les surmonter ?
4. Que disent vos actions sur votre capacité à vous engager dans l'autodiscipline ? Quelles habitudes personnelles vous ont aidé à gérer les distractions et à rester concentré sur vos objectifs ?
5. En quoi votre capacité à faire preuve d'autodiscipline a-t-elle influencé votre productivité et votre satisfaction personnelle pendant cette période ?
6. Pourquoi l'exercice de l'autodiscipline est-il important pour les leaders ?
7. Que pourrait faire un leader pour aider les membres de son équipe à développer leur autodiscipline ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, détaillez trois actions spécifiques que vous comptez entreprendre immédiatement pour renforcer votre autodiscipline.



**Roger :** Quand j'ai lu que c'est plus difficile de tenir les promesses faites à soi-même qu'aux autres, je me suis souvenu de quelque chose que j'avais entendu : que plus on tient ses promesses, plus on peut se faire confiance. Quoi qu'il en soit, lorsque je travaille sur un projet, je peux facilement me convaincre que j'ai besoin d'une pause et je finis par passer quelques heures à surfer sur Internet. Avant de m'en rendre compte, la journée est terminée, et je n'ai pas avancé mon projet.

**Roxanne :** Nous faisons tous des erreurs parfois ; il s'agit de ne pas abandonner nous-mêmes. Avant, j'étais plutôt fataliste. Je pensais que lorsque je trichais un peu sur mon régime, celui-ci était complètement ruiné, et je trichais encore plus.

J'ai abandonné mon objectif si facilement. Mais maintenant, quand je me laisse distraire, je récupère en me rappelant mon objectif et en me disant que je peux prendre un nouveau départ. J'ai appris à me concentrer sur ce qui compte le plus pour moi et à ne pas me laisser décourager par des irritations ou des revers mineurs. Alors, Roger, quand tu as envie de perdre ton temps, souviens-toi que tu es le capitaine de ton navire. Tu peux diriger le gouvernail. Ne te laisse pas t'enliser dans des futilités ou des distractions.

**Roger :** Ah, alors je devrais attendre cette « deuxième guimauve » ! Il est difficile d'ignorer mes tentations « sur le moment » dans le seul but d'atteindre un objectif abstrait dans le futur. Mais je suppose que je dois me donner le temps de réfléchir et de mettre les choses en perspective. Parler avec un ami peut m'aider, à moins, bien sûr, que cette personne ne me persuade de mettre de côté mes objectifs.

**Roxanne :** Roger, appelle-moi quand tu as besoin de quelqu'un pour t'aider à maintenir le cap. Il est difficile de rester concentré sur ses objectifs sans le soutien des autres. S'il est vrai que la misère aime la compagnie, la gratification immédiate aussi. Si tu t'entoures de gens qui gaspillent leur vie avec des choses dénuées de sens, tu pourrais le faire toi-même. L'autodiscipline est contagieuse, tout comme ses contreparties : la paresse et l'auto-indulgence.

**Roger :** Merci, Roxanne. Je t'appellerai.





## 20

### Comment prenez-vous vos décisions ?

« Quand vous ne voyez que des problèmes, vous ne voyez pas clairement. » – Phil Knight

« La clé de la bonne prise de décision n'est pas la connaissance. C'est la compréhension. Nous nageons dans la première. Nous manquons désespérément de la deuxième. » – Malcolm Gladwell

« Pensez avec votre tête, aimez avec votre cœur et laissez votre intuition prendre les décisions. »

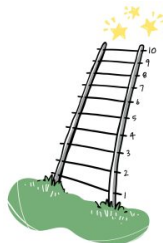
– Jim Treliving

« Une bonne décision vous laissera dans un état d'harmonie face à la situation. » – France Lehoux

Prendre une décision, aussi petite soit-elle, est une expérience qui en dit long sur les individus. Certaines personnes hésiteront longtemps entre quelques options et changeront constamment d'idée. Leur devise : « Il n'y a que les fous qui ne changent pas d'avis ! » D'autres préfèrent analyser scrupuleusement toutes les options possibles et leurs impacts potentiels. Pour elles, tout a de l'importance, et la prise de décision est un sport de haut niveau. Leur devise : « Une personne avisée en vaut deux ! »

À l'inverse, certaines personnes prennent des décisions très rapidement, en se basant sur leur impression ou leur intuition. Leur devise : « Décider ne doit pas prendre toute la journée ! » Enfin, certaines

personnes restent désintéressées lorsque vient le temps de se prononcer sur un choix, laissant les autres décider. Leur devise : « Celui qui choisit prend pire, alors à quoi bon ? » Qui êtes-vous ? Un adepte d'une méthode exclusive ou un touche-à-tout ? Découvrez-le dès maintenant !



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous doué pour prendre des décisions ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Entrons dans le vif du sujet avec votre défi. Nous vous invitons à penser à la dernière décision que vous avez prise, celle qui n'était pas évidente ou pour laquelle plusieurs options se présentaient. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez cette décision et répondez aux questions suivantes.

1. Quels étaient les différents choix qui s'offraient à vous ?
2. Quels critères avez-vous utilisés pour évaluer les différentes options ?
3. Quel processus avez-vous suivi pour prendre votre décision ?
4. Avez-vous consulté quelqu'un pour vous aider à prendre votre décision ?
5. Quel était le rôle de l'intuition, des émotions et de vos valeurs dans votre prise de décision ?
6. Quelle option avez-vous finalement choisie ? Pourquoi ?
7. Quelle était la principale difficulté ou incertitude associée à chaque option ?
8. Quel a été le résultat final ?
9. Avec le recul, êtes-vous satisfait de votre décision ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
10. Diriez-vous que c'était une bonne décision ? Pourquoi ?
11. Qu'auriez-vous fait différemment ?
12. Qu'avez-vous appris sur votre processus de prise de décision à travers cette expérience ?
13. Comment pourriez-vous améliorer votre approche pour les décisions futures ?

Prenez le temps de réfléchir profondément à ces questions avant de lire plus loin.

### Interprétation

On a beaucoup écrit sur le processus de prise de décision rationnelle. Ce processus repose sur la collecte de toutes les informations susceptibles d'être pertinentes, puis sur la prise d'une décision optimale basée sur des considérations objectives et toutes les alternatives possibles. En réalité, nous n'avons ni le temps ni l'énergie nécessaire pour rassembler ou analyser toutes les informations pertinentes. Le plus souvent, nous faisons ce qu'on appelle « satisfaire » : nous choisissons une solution suffisamment bonne en fonction

des informations limitées dont nous disposons. De plus, nous ne connaissons généralement pas toutes les alternatives possibles.

Des préjugés, des considérations émotionnelles et subjectives ont tendance à s'infiltrer dans nos décisions, souvent inconsciemment. Nous sommes loin du modèle de logique pure que nous propose M. Spock de *Star Trek* ! Cependant, aussi imparfaits que soient les processus décisionnels, il existe des moyens d'améliorer les chances de prendre une bonne décision.

## Les principales étapes de la prise de décision

En lisant les conseils suivants, gardez à l'esprit vos réponses aux questions précédentes. Déterminez les étapes que vous avez ignorées, le cas échéant, et si vous avez ajouté des étapes qui ne sont pas décrites ci-dessous.

**1 – Se demander : « Est-ce important ? »** Avant d'investir votre temps et votre énergie pour résoudre un problème particulier, posez-vous les questions suivantes :

- a – La décision ou le problème est-il important ?
- b – Une action est-elle nécessaire (le problème ne se résoudra pas tout seul) ?
- c – Est-ce à moi de prendre cette décision ?
- d – Consacrer du temps à résoudre ce problème ou à prendre cette décision fera-t-il une différence ?

Si la réponse est non à l'une de ces questions, il vaut probablement mieux ne pas investir davantage de temps dans ce problème.

**2 – Réfléchir.** Ne prenez pas de décisions lorsque vous êtes stressé, pressé ou émotif. Prenez le temps de vous mettre dans de bonnes dispositions pour y voir plus clair. Ce principe s'applique également aux autres : n'exigez pas de prises de décisions rapides. Donnez-leur le temps de réfléchir et faites confiance à leur libre arbitre. Si vous avez tendance à prendre des décisions précipitamment, interrogez-vous sur la nécessité d'une action immédiate ou sur la possibilité de prendre le temps d'examiner vos options. Développer la capacité de faire une pause, de rassembler ses pensées et d'évaluer la situation calmement peut aider à atténuer ces risques. Il s'agit de trouver un équilibre entre réactivité et réflexion approfondie pour prendre des décisions qui correspondent à vos objectifs et vos valeurs. Si une action immédiate s'avère indispensable, assurez-vous de parcourir rapidement ces conseils, en particulier le premier de cette liste.

**3 – Rassembler les faits.** Collectez les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée. Attention cependant à la paralysie par l'analyse. Essayez d'identifier les faits observables de manière objective et distinguez-les de vos interprétations. Une compréhension claire de la réalité est essentielle.

**4 – Consulter les autres.** Recherchez différentes perspectives auprès de diverses sources pour adopter une vision plus large de la situation. Vous avez peut-être entendu la fable indienne des aveugles et de l'éléphant. Chaque homme touche une partie différente de l'éléphant et croit que sa description est complète et correcte. Ils n'ont aucune idée qu'ils n'ont que partiellement raison. Assurez-vous également de consulter les personnes qui pourraient être touchées par une décision. Elles sont plus susceptibles d'accepter les décisions qu'elles ont contribué à prendre.

**5 – Séparer les causes des symptômes.** Avant de chercher des solutions, assurez-vous d'avoir défini avec précision le problème. Demandez-vous « pourquoi » cinq fois pour découvrir les causes profondes d'un problème. Cette méthode, développée par Taiichi Ohno, vous aide à découvrir l'origine d'un problème et donc des solutions possibles.

**6 – Utiliser son intuition.** Prenez du recul et fiez-vous à votre ressenti pour avoir une vue d'ensemble de la situation. Parfois, la réponse se trouve en vous.

**7 – Identifier et évaluer plusieurs alternatives.** Commencez par identifier vos critères de décision. Par exemple, si Roger devait choisir un vélo, un de ses critères serait qu'il puisse le transporter jusqu'à son appartement au deuxième étage. Vous pouvez également pondérer les critères pour que les plus importants aient davantage d'influence sur votre choix. Soyez créatif et faites des remue-méninges pour identifier des options que vous n'aviez peut-être pas envisagées auparavant. N'oubliez pas que maintenir le statu quo – ne rien faire – peut être une option valable. En comparant plusieurs options, vous pourrez voir lesquelles se démarquent et semblent avoir le plus de potentiel à long terme.

**8 – Combiner l'analyse et l'émotion.** Utilisez une approche logique et factuelle pour prendre votre décision. Rassemblez les informations nécessaires et évaluez les alternatives de manière objective. Après avoir trouvé une solution logique, consultez vos émotions. Demandez-vous dans quelle mesure vous êtes à l'aise avec la solution choisie. Est-ce que cela vous semble bien ? Quel impact cela pourrait-il avoir sur les autres ? Cela mènera-t-il à un conflit ou à l'harmonie ?

**9 – Vérifier la qualité de la décision en fonction de six critères :**

1. **Les droits :** La décision respecte-t-elle les droits et les devoirs de toutes les parties intéressées ?
2. **La justice :** La décision est-elle en accord avec les critères de justice ?
3. **La compassion :** La décision est-elle en accord avec votre devoir de vous soucier d'autrui ?
4. **Le modèle :** Que ferait votre ami dans la même situation ? Comment agirait la personne que vous considérez comme ayant la plus haute moralité et le meilleur jugement ?
5. **L'opinion publique :** Comment vous sentiriez-vous si votre famille connaissait votre décision ? Si votre décision était publiée sur les réseaux sociaux, seriez-vous à l'aise avec cela ?
6. **La paix :** Si vous prenez cette décision, pourriez-vous dormir sur vos deux oreilles ?

Ajustez la décision en fonction des réponses.

**10 – Après avoir passé une décision au crible de ces questions, la modifier si nécessaire pour qu'elle respecte mieux ces critères.** Assurez-vous que la décision définitive est en harmonie avec vos valeurs et vos principes.

**11 – Évaluer la décision après coup.** Une fois la décision prise, évaluez-la. Était-ce une bonne décision ? Quelles en ont été les conséquences ? Quelles leçons pouvez-vous en tirer ? Pensez à ce que vous feriez différemment la prochaine fois pour améliorer votre processus décisionnel.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles différences avez-vous remarquées entre votre processus de prise de décision et le processus en 11 étapes décrit plus haut ? Quelles étapes aviez-vous laissées de côté ? Quelles étapes supplémentaires, le cas échéant, avez-vous suivies pour prendre votre décision ?

2. Faites part de ce que vous avez écrit sur votre décision (Votre défi) et de votre analyse de votre processus décisionnel (question 1 ci-dessus) aux membres de votre équipe de rétroaction. Dans quelle mesure leurs opinions divergent-elles des vôtres ?
3. Prendriez-vous la même décision aujourd'hui ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
4. Quelle est l'importance de prendre des décisions efficaces pour les leaders ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à améliorer leur approche de prise de décision ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre de meilleures décisions.



**Roger :** J'ai eu une rencontre étrange hier soir. Je promenais mon carlin avec un ami dans le quartier et j'ai remarqué une maison où le couvercle d'hiver de la climatisation était encore en place. Et nous sommes en plein milieu d'une canicule ! J'ai dit à mon ami que je devrais prévenir le résident, car ça pourrait endommager l'unité de climatisation. Mon ami m'a dit de me mêler de mes affaires, après tout, je ne suis pas le gardien de mon frère. Je suis retourné plus tard et j'ai frappé à la porte pour le lui dire. Mais le jeune homme qui a répondu a simplement dit « non merci » et m'a claqué la porte au nez comme si je vendais quelque chose. Pourquoi est-ce que je m'implique toujours quand ce n'est pas

voulu ? Qu'est-ce que j'ai mal fait ?

**Roxanne :** Ton ami est peut-être quelqu'un qui ne s'implique jamais. Si nous faisons tous comme lui, quel genre de société aurions-nous ? Mais tu as vu quelque chose qui nécessitait une attention, et ton instinct était d'aider.

**Roger :** Je suppose que j'ai tendance à prendre des décisions rapidement et à le regretter plus tard quand les choses ne se passent pas comme prévu. De plus, je pense que ce gars ne m'a peut-être pas compris à cause d'un problème de langue – et vu son âge, il pourrait être nouveau propriétaire ou locataire.

**Roxanne :** Ça pourrait expliquer sa réaction. Trouver comment concilier le fait d'être serviable sans franchir les limites est parfois délicat. Et si la prochaine fois, tu laisses simplement une note amicale ou demandais à un voisin qui pourrait le connaître de le mentionner de façon informelle ? Ainsi, tu veilles toujours sur les autres sans t'imposer directement.

**Roger :** C'est une bonne idée. Merci, Roxanne. C'est rassurant d'en discuter avec toi.

**Roxanne :** De rien ! Au fait, n'est-ce pas que ton style d'apprentissage est celui des accommodants ? Ils ont tendance à passer rapidement à l'action plutôt qu'à prendre le temps de réfléchir. Ça, combiné à ta nature serviable, expliquerait bien des choses.

**Roger :** Oui, c'est vrai. En tout cas, cet après-midi, je l'ai vu enlever la housse de son climatiseur, et il m'a remercié.



## 21

### Prenez-vous des décisions éthiques ?

« Un homme sans éthique est une bête sauvage lâchée sur ce monde. » – Albert Camus

« Mettre de côté les décisions difficiles est la solution la moins éthique. » – Sir George Adrian Cadbury

Imaginez que vous partagez un repas agréable avec votre patron quand, soudainement, il vous confie que la moitié de vos collaborateurs seront licenciés dans les prochains mois. Il vous demande de ne pas partager cette information avec qui que ce soit, car cela causerait probablement des bouleversements dans l'organisation. De retour au travail après le lunch, vous entendez deux collaborateurs (qui seront licenciés) discuter de leurs engagements financiers majeurs à venir : des rénovations domiciliaires et des plans de voyage. Devriez-vous leur conseiller d'arrêter de prendre ces engagements financiers ? Comment déterminez-vous si vous avez pris une bonne décision ?

Les leaders efficaces sont capables de prendre des décisions difficiles, notamment celles qui sont éthiques et pour lesquelles il n'existe ni bonne ni mauvaise réponse. Les dilemmes éthiques mettent à l'épreuve des principes fondamentaux tels que l'honnêteté, l'équité, le respect des personnes, la fiabilité, la transparence et le respect des engagements. Pour vous aider à naviguer dans ces décisions complexes, les consultants Doug Wallace et Jon Pikel ont proposé la liste de contrôle éthique suivante.

## Liste de contrôle éthique

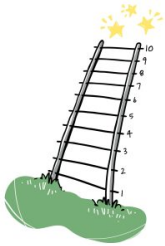
Vous pouvez utiliser cette échelle pour évaluer vos décisions. Tout d'abord, placez un « X » dans la colonne appropriée en réponse à chaque question. Ensuite, additionnez toutes les réponses pour obtenir un score total. Enfin, vérifiez l'efficacité de votre prise de décision dans le tableau qui suit.

	Pas du tout certain			Totalemt certain			
	1	2	3	4	5	6	7
1. <b>Test d'information pertinente.</b> Ai-je recueilli autant d'informations que possible pour prendre une décision éclairée ?							
2. <b>Test de participation.</b> Ai-je impliqué toutes les personnes concernées qui ont le droit de participer à cette décision ?							
3. <b>Test conséquentialiste.</b> Ai-je cherché à accommoder ceux qui pourraient être considérablement affectés par cette décision ?							
4. <b>Test des principes éthiques universels.</b> Cette décision est-elle conforme aux principes éthiques pertinents dans cette situation ?							
5. <b>Test d'équité.</b> Si j'étais dans la position des personnes affectées, considérerais-je que cette décision est juste compte tenu des circonstances ?							
6. <b>Test d'universalité.</b> Est-ce que je souhaiterais que cette décision soit applicable universellement, pour tous dans des situations similaires, y compris moi-même ?							
7. <b>Test préventif.</b> Cette décision empêche-t-elle ou atténue-t-elle des situations similaires à l'avenir ?							
8. <b>Test de la lumière du jour.</b> Est-ce que ma décision pourrait résister à une divulgation publique complète (où tout le monde saurait ce que j'ai décidé et comment) ?							
<b>Total de toutes les réponses</b>							

## Efficacité de la prise de décision

Score	Dans quelle mesure votre prise de décision a-t-elle été efficace ?
44-56	Extrêmement certain – Votre décision semble solide et ne nécessite probablement aucune révision.
39-43	Très certain – Il est peu probable que vous ayez besoin de revoir votre décision.
33-38	Un peu certain – Il pourrait être judicieux de revoir votre décision.
24-32	Pas très certain – Il est recommandé de revoir sérieusement votre décision.
8-23	Pas du tout certain – Il est fortement conseillé de revoir complètement votre analyse.

[Utilisée avec la permission des détenteurs des droits d'auteur : Doug Wallace et Jon Pikel]



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à prendre des décisions éthiques ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Réfléchissez à un moment où vous avez fait face à un dilemme éthique. Si vous n'êtes pas sûr de ce qu'est un dilemme éthique, veuillez consulter les éléments présentés précédemment dans cet exercice. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ce dilemme en répondant aux questions suivantes.

1. Comment avez-vous défini le problème ?
2. Qui était impliqué ?
3. Comment avez-vous pris la décision ?
4. Quelle partie de la prise de décision a été la plus difficile pour vous ?
5. Quel était votre raisonnement ou votre justification pour prendre cette décision ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.



1. Réfléchissez à votre décision en appliquant les huit tests de la liste de contrôle éthique. Autrement dit, répondez aux questions des huit tests et attribuez-vous une note pour chacun d'entre eux. Quels sont vos scores et comment justifieriez-vous chaque note ?
2. À la lumière de cette analyse, pensez-vous avoir fait la bonne chose ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. En réfléchissant à vos actions, dans quelle mesure diriez-vous qu'elles ressemblent à ce qui est recommandé dans la citation suivante de Mohamed Dahous, chargé de cours en éthique à l'UQAM : « Avant de prendre une décision, assurez-vous d'avoir fait preuve de sensibilité morale. Vérifiez de quelle manière les autres peuvent être affectés par vos décisions ou vos propos. Ayez une bonne intention, en agissant par devoir dans l'amour du Bien. N'oubliez pas de faire preuve de jugement en prenant la meilleure décision d'un point de vue éthique. Celle-ci doit être justifiable selon les valeurs partagées, les lois du pays et la loi morale universelle. Votre intérêt particulier ne doit pas aller à l'encontre du Bien commun. N'oubliez pas, bien sûr, d'avoir la force de caractère et le courage de prendre votre décision et d'en assumer les conséquences dans la mesure du possible » ?
4. Comment votre décision aurait-elle été influencée si vous aviez utilisé les tests de la liste de contrôle éthique ?
5. Que feriez-vous différemment pour obtenir un score parfait de 56 si vous vous retrouviez dans la même situation ?
6. Faites part de vos analyses aux membres de votre équipe de rétroaction. Dans quelle mesure leurs opinions divergent-elles des vôtres ?
7. Pourquoi les leaders devraient-ils être éthiques ?
8. Quels conseils donneriez-vous en tant que leader aux membres de votre équipe concernant la prise de décision délicate dans un dilemme éthique ? Pourquoi leur donneriez-vous ces conseils ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous assurer que vos décisions respectent les principes éthiques suivants : l'honnêteté, l'équité, le respect d'autrui, la transparence, le respect des promesses et la fiabilité.



**Roxanne :** Salut, Roger ! Il faut que je te raconte quelque chose qui m'est arrivé au boulot.

**Roger :** Ah oui ? Qu'est-ce qui s'est passé ?

**Roxanne :** J'ai découvert que notre entreprise utilisait des matériaux non durables pour réduire les coûts. Ça va totalement à l'encontre de nos valeurs environnementales. J'étais responsable des commandes et j'ai eu le choix entre signaler le problème ou me taire pour éviter des conflits avec la direction. J'ai choisi de signaler le problème à la direction, même si je savais que ça pouvait me causer des ennuis.

**Roger :** Tu sais, ça me fait penser aux stades de développement moral de Lawrence Kohlberg. Il a développé

une théorie sur la façon dont les gens évoluent dans leur compréhension du bien et du mal. Il y a trois stades principaux. Le premier, c'est le niveau préconventionnel, où les décisions sont prises en fonction des conséquences personnelles, soit pour éviter la punition, soit pour être récompensé. Si tu avais choisi de te taire pour éviter des ennuis, ce serait à ce niveau.

**Roxanne :** D'accord, je comprends.

**Roger :** Le deuxième, c'est le niveau conventionnel. Là, les décisions sont prises pour se conformer aux attentes sociales et aux règles. Si tu avais suivi les directives de l'entreprise sans poser de questions, tu serais à ce niveau.

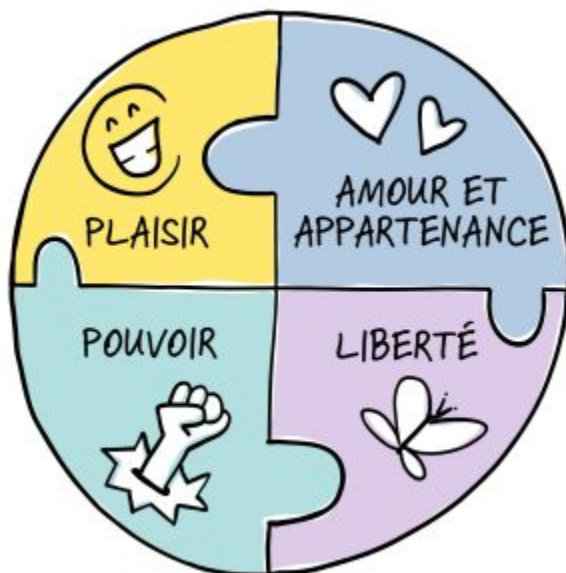
**Roxanne :** Donc, me conformer aux règles sans contester leur éthique ou simplement faire ce qui me permettrait de mieux m'intégrer.

**Roger :** Et enfin, le niveau postconventionnel, où les décisions sont guidées par des principes éthiques universels. En signalant le problème malgré les risques pour toi, tu as agi selon ce niveau. Tu t'es basée sur tes valeurs et le bien commun, pas seulement sur les règles ou les conséquences pour toi-même.

**Roxanne :** Donc, j'ai fait ce qui était éthique, même si ça pouvait me coûter cher.

**Roger :** Exactement. C'est ce qui montre l'importance d'avoir des leaders à un haut niveau de développement moral. Ils prennent des décisions qui vont au-delà des intérêts personnels ou des simples règles et qui bénéficient à tout le monde.

**Roxanne :** Oui, je suis d'accord. Les leaders à un haut niveau de développement moral inspirent et guident les autres de manière positive.



## 22

















### Faites-vous des choix réfléchis ?

« L'être humain est responsable de ses comportements, non pas la société, l'hérédité ou son histoire passée... L'être humain peut changer et poursuivre une vie plus satisfaisante. » – D<sup>r</sup> William Glasser

Souhaitez-vous améliorer la qualité de vos choix de vie, notamment dans vos relations ? Le psychiatre D<sup>r</sup> William Glasser a développé une approche qui vous aidera à évaluer et à faire des choix plus efficaces. Connue sous le nom de thérapie de la réalité, cette méthode repose sur la théorie du choix et a été appliquée dans divers contextes. Elle postule que les individus sont responsables des choix qu'ils font, et que ces choix représentent leurs meilleures tentatives pour satisfaire leurs besoins.

Selon le D<sup>r</sup> Glasser, au-delà des besoins de survie, tous les êtres humains ont quatre besoins qui doivent être satisfaits dans toutes les situations : l'amour et un sentiment d'appartenance (le besoin le plus important), le pouvoir (le contrôle et la réalisation), la liberté (l'autonomie) et le plaisir. Parfois, les décisions que nous prenons parviennent à combler ces besoins, mais pas toujours. Ainsi, les leaders doivent apprendre à satisfaire leurs besoins de manière positive et constructive. Ils doivent développer une méthode pour prendre de bonnes décisions et être capables d'évaluer leurs propres choix. De plus, ils doivent aider les membres de leur équipe à faire de même.

Les relations et les activités les plus importantes de notre vie devraient répondre à nos besoins dans ces quatre domaines, selon le D<sup>r</sup> Glasser. Par exemple, imaginez que le diagramme ci-dessous représente dans quelle mesure les besoins de Roger sont satisfaits dans quatre domaines de sa vie. Un cercle complètement rempli indique que son besoin est satisfait. Nous pouvons voir que son travail lui procure beaucoup de pouvoir, mais qu'il répond peu à ses autres besoins. Roger doit réfléchir à la manière de combler ses besoins de plaisir, de liberté ainsi que d'amour et d'appartenance au travail. Roger ferait une analyse similaire pour les autres aspects de sa vie.

	Amour & appartenance	Pouvoir	Liberté	Plaisir
Mon boulot				
Mon partenaire				
Mon meilleur ami				
Bénévolat				

Parfois, nous choisissons des moyens efficaces pour satisfaire ces besoins, parfois non. Les grands leaders apprennent à répondre à leurs besoins de manière positive et constructive, et évaluent leurs propres choix en conséquence. De plus, ils doivent aider leurs membres d'équipe à faire de même. Voici deux principes clés de la théorie du choix : la seule personne que vous pouvez contrôler est vous-même, et vous êtes la seule personne que vous pouvez changer. Cela signifie que se plaindre, critiquer, blâmer les autres et adopter une attitude de victime sont des comportements totalement inefficaces. Ils vous maintiennent coincé dans le passé et ne vous mènent nulle part. Au lieu de cela, les leaders se concentrent sur leurs propres choix. Selon le D<sup>r</sup> Glasser, « si nous choisissons tout ce que nous faisons, nous devons être responsables de ce que nous choisissons ».

Cette approche est définie comme « un processus d'intervention visant à aider les individus à exercer un meilleur contrôle sur leur vie ». Elle clarifie les désirs des personnes, favorisant ainsi « une plus grande force personnelle, une augmentation de la confiance en soi, de meilleures relations interpersonnelles et une planification individualisée pour une vie plus satisfaisante ». Les partisans de la vision du D<sup>r</sup> Glasser soulignent : « Si nous sommes responsables de nos actions, nous devons assumer la responsabilité de nos choix. » Ainsi, le D<sup>r</sup> Glasser préconise de regarder vers l'avenir en faisant des choix éclairés et en encourageant les autres à faire de même, plutôt que de se tourner vers le passé.

Voici quatre questions clés qui guident ce processus d'autoévaluation et de prise de décision optimale :

1. **Qu'est-ce que je veux vraiment ?** La première étape consiste à clarifier vos véritables désirs. C'est souvent plus difficile qu'on ne le pense, comme le soutient le D<sup>r</sup> Glasser : il est souvent plus facile pour les gens de décrire ce qu'ils ne veulent pas que ce qu'ils veulent réellement. Évitez de vous concentrer

sur les symptômes, le blâme ou les plaintes, car ils ne vous aident pas à identifier vos véritables souhaits ; au contraire, ils mettent en lumière ce que vous ne voulez pas. Par exemple, Coco sait qu'elle ne souhaite pas être bousculée, mais elle n'a pas encore précisé ce qu'elle souhaite concrètement. Désire-t-elle établir des relations amicales et harmonieuses, ou simplement des interactions respectueuses ? Identifier clairement vos désirs est essentiel pour les atteindre.

2. **Qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je pense ? Comment est-ce que je me sens ?** Les réponses à ces questions vous offrent une vue réaliste de vos actions, vos pensées et vos émotions actuelles. Par exemple, Coco pourrait éviter les conflits, discuter avec Roxanne de ses préoccupations concernant Roger, ou encore participer à la résolution de leurs différends. Il est crucial de vous concentrer sur le présent plutôt que de ressasser le passé, car le passé est immuable, mais en modifiant votre comportement présent, vous pouvez améliorer votre avenir.
3. **Est-ce que ce que je fais, pense ou ressens m'aide à obtenir ce que je veux ?** En d'autres termes, est-ce que mes actions sont efficaces pour moi ? Cette autoévaluation est cruciale, elle est au cœur du processus ! Elle vous permet de réaliser si ce que vous faites ne vous aide peut-être pas à atteindre vos objectifs. Évitez de vous concentrer sur les symptômes, de blâmer ou de vous plaindre, car cela ne vous rapproche pas de ce que vous désirez ; au contraire, cela met en évidence ce que vous ne voulez pas. Il est essentiel de répondre à cette question par vous-même, plutôt que de demander à quelqu'un d'autre d'évaluer vos actions. En effet, ce processus ne fonctionne que lorsque les personnes faisant face à un problème y répondent elles-mêmes. Autrement, elles pourraient se sentir jugées et adopter une attitude défensive ou résistante au changement.
4. **Est-ce que je veux élaborer un plan pour obtenir davantage de ce dont j'ai besoin ?** Parfois, il se peut que vous ne soyez pas motivé pour faire de meilleurs choix. Il est souvent plus facile de continuer avec les habitudes existantes, même si elles ne sont pas satisfaisantes. Ou bien vous pourriez penser qu'une autre personne devrait prendre les devants (pour diverses raisons). Les gens ont tendance à préférer rester dans leur zone de confort, même si cela signifie maintenir des habitudes inefficaces. Cependant, vous avez la capacité de changer ce que vous choisissez de faire et, avec le temps, de développer de nouvelles habitudes. L'acquisition de nouvelles habitudes demande de la pratique pour paraître naturelle. Vous pouvez faire des actions qui vous rapprochent de vos besoins, même si ce ne sont que de petits pas. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez directement changer : vos actions et vos pensées. Fixez-vous de petits objectifs, effectuez de petits pas et, progressivement, vous vous rapprocherez de ce que vous voulez. Élaborez des plans simples, précis et réalistes. Il est préférable d'avancer lentement dans une direction positive que de concevoir des plans ambitieux, accablants et irréalisables. Si vos plans ne fonctionnent pas, réévaluez-les et simplifiez-les encore davantage. Soyez patient et bienveillant envers vous-même ainsi qu'envers les autres.

Voici quelques conseils supplémentaires :

Mettez l'accent sur le présent plutôt que sur le passé. Le passé ne peut pas être changé, mais vous pouvez améliorer votre avenir en modifiant votre comportement dans le moment présent.

- Évitez de vous blâmer et de vous plaindre, car cela ne vous aide pas à vous rapprocher de ce que vous voulez.

- Concentrez-vous sur ce que vous pouvez changer : vos actions et vos pensées.
- Rappelez-vous que les excuses, aussi légitimes soient-elles, ne vous aident pas à établir des relations harmonieuses.
- Développez des plans simples, précis et réalistes. Avancer lentement dans la direction souhaitée est préférable aux plans irréalistes.
- Si vos plans ne fonctionnent pas, simplifiez-les.
- Soyez patient et persévérez.

De plus, dans leur livre *For Your Improvement*, Michael Lombardo et Robert Eichinger proposent quelques conseils pour prendre des décisions de qualité, dont deux s'harmonisent parfaitement avec la thérapie de la réalité :

- Analysez bien la nature des choix qui s'offrent à vous, la situation et l'impact potentiel de votre décision. Identifiez les causes du problème que vous rencontrez afin d'envisager diverses solutions possibles.
- Prenez votre temps ! Si certaines décisions nécessitent d'être prises rapidement, d'autres peuvent être mûrement réfléchies. Rassemblez les informations nécessaires à la prise de décision, clarifiez vos véritables désirs et évitez de céder à la pression de décider immédiatement. Accordez-vous le temps nécessaire pour réfléchir posément et envisager différentes options. Une fois que vous êtes sûr de ce que vous voulez et des raisons qui vous y poussent, tout devient plus clair.

## Votre défi en deux parties

Pour développer votre capacité à vous évaluer et à prendre des décisions réfléchies, nous vous proposons un exercice en deux parties qui consiste à vous poser, et à poser aux autres, les questions nécessaires pour améliorer vos choix. Nous comprenons que poser ces questions peut être gênant au début, et vous pourriez être tenté d'ignorer la difficile tâche d'autoévaluation ! Il peut être frustrant de réaliser que nous faisons parfois des choix qui ne répondent pas à nos besoins. Il est également plus facile de blâmer les autres pour les situations difficiles que d'admettre notre propre responsabilité. Cependant, nous vous encourageons vivement à effectuer cet exercice avec sincérité ; les bénéfices potentiels en valent la peine !

### Partie 1

Tout au long de cette semaine, chaque fois que vous vous retrouvez à devoir prendre une décision, prenez le temps de vous poser les questions suivantes suggérées par le D<sup>r</sup> Glasser :

1. Qu'est-ce que je veux vraiment ? Dans quelle mesure est-ce important pour moi ? Si j'avais le choix, que ferais-je ?
2. Quelles actions est-ce que je prends actuellement pour obtenir ce que je veux ? Quelles sont mes pensées à ce sujet ? Comment est-ce que je me sens ? Quelles sensations mon intuition et mon corps me communiquent-ils ?

3. Est-ce que ce que je fais actuellement me rapproche de ce dont j'ai besoin ? Est-ce que cela fonctionne pour moi ?
4. Quelles actions pourrais-je entreprendre dans cette situation pour atteindre mes objectifs ?
5. Y a-t-il d'autres actions que je pourrais envisager ?

N'oubliez pas d'écrire vos réflexions et vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Partie 2

Dans la première partie, nous vous avons encouragé à utiliser les questions pour améliorer la qualité de vos choix. Maintenant, nous vous invitons à les utiliser avec douceur avec les autres pour cette deuxième partie de l'exercice. Choisissez quelqu'un pour être votre partenaire et demandez-lui de réfléchir à une situation qui ne fonctionne pas actuellement pour lui. Lorsqu'il hésite sur une décision, entre des alternatives, ou exprime de la frustration, posez-lui les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que tu veux vraiment ? À quel point est-ce important pour toi ? Si tu avais le choix, que ferais-tu ?
2. Quelles actions entreprends-tu actuellement pour obtenir ce que tu veux ? Quelles sont tes pensées à ce sujet ? Qu'est-ce que tu ressens ? Est-ce que ton corps ou ton instinct te disent quelque chose ?
3. Est-ce que ce que tu fais actuellement t'aide à atteindre ce dont tu as besoin ? Est-ce que ça fonctionne pour toi ?
4. Quelles actions pourrais-tu envisager dans cette situation pour atteindre tes objectifs ?
5. Y a-t-il d'autres actions que tu pourrais envisager ?

Ces questions sont conçues pour aider à la réflexion personnelle et à la recherche de solutions, dans un esprit de soutien et d'encouragement mutuel. Prenez note dans votre journal d'apprentissage de ses réactions aux questions et des situations où vous les avez posées.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Quels ont été les aspects les plus difficiles et les moins difficiles ?
2. Comment ce processus de réflexion a-t-il influencé les choix que vous avez faits ?
3. Comment ce processus a-t-il aidé les autres à prendre une décision ? Quels ont été leurs commentaires sur ce processus ?
4. En quoi ce processus pourrait-il être utile aux leaders ? Dans quels types de situations les leaders peuvent-ils utiliser ce processus avec les membres de leur équipe ?
5. Faites part de vos réflexions aux membres de votre équipe de rétroaction. Quels éclairages supplémentaires offrent-ils quant à l'utilité de ce processus de réflexion ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) faire des choix réfléchis et pour (b) aider les autres à faire de bons choix.



**Roger :** Cet exercice était tout un défi pour moi : parfois, je ne voulais pas faire les meilleurs choix. Qu'est-ce que je veux ? C'est plus facile de continuer sur la même voie, même si choisir positivement est plus enrichissant.

**Roxanne :** Nous devenons à l'aise avec nos habitudes, mais, Roger, tu peux changer tes choix et, avec le temps, développer de nouvelles habitudes. Avec la pratique, ces nouvelles habitudes deviendront naturelles. Peu importe nos décisions, ce sont nos choix qui nous définissent. Tu sais, Wayne Dyer disait que « nos vies sont la somme totale des choix que nous avons faits ». En d'autres termes, nos choix façonnent notre identité.

**Roger :** Que disent tes choix sur toi, Roxanne ?

**Roxanne :** Hum... C'est une question profonde. Rapidement, en regardant mes choix passés, je dirais que l'ancienne moi était plutôt comme une petite souris. J'avais peur de m'exprimer, je fuyais au moindre signe de danger, j'étais passive et j'espérais que les occasions frapperaient à ma porte (sans sortir de ma zone de confort, bien sûr). La nouvelle moi est plus courageuse et prête à prendre des risques pour satisfaire ses besoins, mais j'ai encore beaucoup à apprendre. Je réalise que je suis maître de ma vie et que pour atteindre mes objectifs, je dois agir.

**Roger :** Nous avons tous beaucoup à apprendre ; personne n'est parfait. Comme Albert Einstein le disait : « Une fois que vous cessez d'apprendre, vous commencez à mourir. »

**Roxanne :** C'est un peu sombre, ce que tu dis, Roger, mais je suis d'accord avec l'idée centrale : cesser de croître et de se développer conduit à stagner. Je pense que les relations les plus saines sont celles qui nous encouragent à faire de meilleurs choix et à devenir la meilleure version de nous-mêmes.

**Roger :** C'est exactement comme notre amitié, Roxanne !



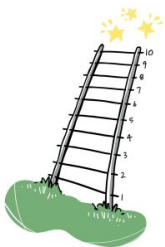


## 23

### Comment réagiriez-vous face à une crevaison de pneu ?

« La différence entre les personnes formidables et les autres réside dans le fait que les gens formidables créent activement leur vie, tandis que les autres la subissent, attendant passivement de voir où la vie les mènera ensuite. C'est la différence entre vivre pleinement et simplement exister. » – Michael Gerber

« La maturité émotionnelle consiste à se sentir solide sur ses deux jambes au point de dépasser les besoins : le besoin de pouvoir, de reconnaissance, d'admiration, de compétition, de contrôle, de certitude. Il s'agit de ne plus ressentir le besoin d'avoir toujours raison, d'être traité de manière spéciale, de donner une bonne impression ou de se venger d'une offense. » – Meryem Le Saget



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de maturité émotionnelle selon vous ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Vous avez plus de contrôle que vous ne le pensez ! Bien sûr, vous ne pouvez pas contrôler si vous avez un pneu crevé, mais vous pouvez contrôler votre réaction à cet événement. Ainsi, votre expérience dépend de

vos réactions. En tant que leader, vos attitudes influenceront la vie de ceux qui vous entourent. Préférez-vous être entouré de personnes aux attitudes moroses et culpabilisantes, ou plutôt d'optimistes et de collaborateurs ? Comme l'a dit Mahatma Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir chez les autres. » En raison de l'impact significatif des leaders sur leur entourage, ils doivent être des modèles positifs de maturité émotionnelle.

Pensez-vous être une personne mature, calme et maître de vous-même ? Ou bien vous identifiez-vous plutôt à quelqu'un de moins mature, qui fait un drame pour rien et panique facilement ? La maturité est essentielle pour gérer sa vie, ses émotions et ses réactions de manière appropriée. Mais qu'entendons-nous exactement par la maturité ? Selon le spécialiste de l'intégrité du leadership Edward Morler, « la maturité émotionnelle est un choix conscient d'assumer la responsabilité de notre impact sur les autres et sur le monde, en étant redevables de notre attitude, de nos paroles et de nos actions ». Contrairement à l'idée répandue, elle ne vient pas automatiquement avec l'âge, et notre position professionnelle ou notre réussite matérielle ne sont pas des indicateurs de notre niveau de maturité. La maturité émotionnelle n'est pas une qualité binaire – nous l'avons ou nous ne l'avons pas. En réalité, selon Morler, il existe six niveaux de maturité, allant du plus élevé au plus bas :

1. **Les leaders** : Les leaders se distinguent par leur assurance et leur absence de besoin de prouver quoi que ce soit. Ils ont une confiance suffisante en leurs capacités pour aider les autres à se développer et à s'améliorer. Ils osent sortir des sentiers battus, font preuve de courage et de créativité. Tout en étant très humains et orientés vers les autres, ils demeurent profondément humbles. Les leaders sont conscients de leurs propres émotions ainsi que de celles des autres et ils savent comment agir pour gagner l'acceptation de leur entourage.
2. **Les dynamiques** : Ceux-ci sont des individus solides et compétents, capables d'accomplir beaucoup en se mettant sérieusement au travail pour atteindre leurs objectifs. Ce sont des gestionnaires fonctionnels et des experts dans leur domaine, bien qu'ils puissent parfois manquer de confiance et d'estime pour atteindre leur plein potentiel. Leur priorité est de bien faire les choses, plutôt que d'innover. Bien qu'ils soient capables de croissance et d'amélioration, ils doivent souvent surmonter leurs peurs et leurs insécurités pour atteindre leur plein potentiel.
3. **Les surmonteurs** : Ces personnes cherchent constamment le chemin le plus facile, évitant les obstacles et minimisant leurs efforts. Ils préfèrent attendre une situation parfaite plutôt que de prendre l'initiative de la créer. Ces individus ne sont pas portés vers le travail acharné et adhèrent à la loi du moindre effort.
4. **Les revendicateurs** : Les revendicateurs adoptent une posture de confrontation, exagèrent la réalité à leur avantage, blâment les autres et utilisent l'intimidation pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils aspirent à contrôler non seulement leur propre vie, mais aussi celle des autres, souvent de manière coercitive et hostile. Leur vision du monde est teintée de négativité, et ils cherchent constamment à tirer profit des situations. Pour eux, c'est leur chemin ou rien.
5. **Les manipulateurs** : Ces personnes dissimulent leur véritable personnalité et leurs pensées afin de contrôler leur environnement. Ils ne sont pas fiables dans leurs relations, pouvant être à la fois amis et ennemis. Plutôt que d'assumer leurs limites et leur part de responsabilité, ils préfèrent accuser les autres pour leurs échecs. Leur stratégie consiste souvent à démolir les autres pour avancer, reflétant

une faible estime de soi et un manque de respect envers autrui. Ils sont prompts à s'approprier indûment les mérites et à accepter des compliments non mérités.

6. **Les victimes :** Les personnes au niveau des victimes croient qu'elles ont peu de contrôle sur leur vie et leurs circonstances. Elles adoptent souvent une posture de victime dans leurs relations et face aux événements, attribuant injustement leur malheur à des facteurs externes. Pour elles, la vie est perçue comme injuste, et elles se complaisent dans le rôle de victime. Elles sont promptes à accuser les autres pour leur situation, utilisant des expressions telles que « Ce n'est pas ma faute » ou « Je n'ai pas de chance ». Cette mentalité, illustrant un lieu de contrôle externe selon l'exercice 27, limite leur capacité à prendre des initiatives personnelles et à être proactives, entravant ainsi leur croissance personnelle et leurs relations.

Ces descriptions mettent en lumière les attitudes et les comportements qui peuvent affecter négativement la vie personnelle et professionnelle, soulignant l'importance de la responsabilité personnelle et de la perception de contrôle pour favoriser un développement sain et positif.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

En examinant les six niveaux de maturité, lesquels représentent le mieux votre état actuel ? Pourquoi pensez-vous cela ? Si vous deviez demander à ceux qui vous connaissent le mieux d'évaluer votre niveau de maturité à partir de ces six niveaux, que penseraient-ils ? Quelles raisons donneraient-ils ? Prenez soin de consigner vos réponses dans votre journal d'apprentissage pour en tirer des enseignements sur votre développement personnel.

### Partie 2

Maintenant, abordons ce sujet sous un angle légèrement différent. Imaginez-vous plongé dans la situation suivante, tirée du livre *The Sky's the Limit* du gourou de la croissance personnelle Wayne Dyer. Utilisez votre imagination pour anticiper vos réactions.

Imaginez que vous conduisiez seul sur une route déserte à trois heures du matin, sans moyen de communication. Soudain, votre voiture roule sur un clou, et vous vous retrouvez avec un pneu crevé. Vous vous rangez sur le côté de la route et arrêtez votre voiture. Vous avez un pneu de secours dans le coffre, mais vous n'avez jamais changé un pneu de votre vie. Réfléchissez au comportement qui vous représente le mieux parmi les cinq suivants :

1. **Panique et frustration :** Vous vous sentez submergé par la panique. Vous sortez de la voiture et vous sentez impuissant face au problème. Vous pouvez exprimer votre frustration en marchant nerveusement autour de la voiture, peut-être même en insultant le pneu ou le clou. Toute votre énergie est dépensée dans la colère et la confusion, sans aucune tentative réelle de résoudre le problème.
2. **Inertie et résignation :** Après un accès de colère initial, vous vous retrouvez paralysé par l'inaction. Vous pouvez vous asseoir dans la voiture, marmonner sur votre malheur et espérer qu'une solution

magique se présente. Vous ne faites rien de constructif pour résoudre le problème, vous laissant dans un état de résignation face à la situation.

3. **Réaction proactive, mais limitée :** Vous décidez de vous attaquer au problème. Vous ouvrez le coffre, trouvez le pneu de secours et les outils nécessaires, mais vous réalisez rapidement que vous ne savez pas par où commencer pour changer le pneu. Vous marchez quelques centaines de mètres à la recherche d'aide, mais en vain. Face à l'absence de solution immédiate, vous pourriez retomber dans la panique ou l'inertie, ou bien tenter de changer le pneu avec vos connaissances limitées, mais éventuellement abandonner en raison d'un manque de compétence.
4. **Réaction réfléchie et précautionneuse :** Face à la situation de pneu crevé sur une route déserte, vous adoptez une approche pragmatique. Vous reconnaissez qu'il n'y a personne à proximité et évaluez calmement vos options. Vous pourriez décider de lire les instructions pour changer un pneu dans le manuel du propriétaire de la voiture. Vous vous dites peut-être : « Eh bien, je n'ai jamais fait ça auparavant, mais si je prends le temps de suivre les instructions avec précaution, je pourrais m'en sortir avant que quelqu'un ne m'assiste. » Vous pourriez également activer les feux de détresse et décider d'attendre patiemment jusqu'à ce que quelqu'un passe pour vous aider, prêt à passer la nuit dans la voiture si nécessaire. Ou bien, vous pourriez entreprendre une marche déterminée dans une direction pour chercher de l'aide. Quelle que soit votre décision, elle est réfléchie et adaptée à la situation, prenant en compte votre sécurité et les attentes sociales de comportement dans une telle circonstance.
5. **Confiance en soi et maîtrise de la situation :** Vous vous considérez comme le maître de votre destin. Même si vous n'avez jamais changé de pneu auparavant, vous êtes prêt à agir. Vous savez qu'il y a un manuel du propriétaire dans la boîte à gants avec des instructions détaillées. Vous avez confiance en votre capacité à comprendre et à suivre ces instructions étape par étape. Vous abordez cette situation comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau et d'utile. Vous êtes excité par le défi et vous sentez capable de le relever avec succès. Votre attitude reflète une confiance en soi solide et un désir d'aventure, prêt à faire face à l'inconnu avec détermination.

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quel comportement avez-vous choisi ? Pourquoi ?
2. Qu'est-ce qui représente le mieux la façon dont vous gérez habituellement les problèmes ou les situations ? Commencez-vous généralement par être en colère et jurer (comportement 1), pour ensuite faire face à la situation rapidement (comportement 4) ?

Selon Dyer, notre comportement dans cette situation reflète notre tendance à faire face aux défis de la vie de manière plus générale. Vous ne pouvez pas contrôler si vous avez ou non un pneu crevé, mais vous pouvez contrôler votre réaction. Beaucoup de gens passent du temps dans les comportements 1 et 2 lorsqu'ils renoncent à essayer de changer une situation. Les combattants (comportement 3) luttent avec les défis quotidiens, mais n'améliorent pas beaucoup leur situation. D'après Wayne Dyer, la plupart des gens considèrent que le fait de s'adapter (comportement 4) est la solution idéale ; en d'autres termes, les personnes bien adaptées tentent simplement de s'adapter à la situation. Cependant, il assimile cela à se

conformer aux attentes de la société : « essayer d'être normal » plutôt que maître de soi-même. Il soutient que la maîtrise de soi (comportement 5) est le domaine où nous devrions concentrer nos efforts.

Si nous sommes maîtres de nous-mêmes, nous contrôlons notre propre destin : nous sommes la seule personne à décider comment nous allons vivre, réagir et ressentir dans pratiquement toutes les situations que la vie nous présente. Il s'agit de poursuivre ce que nous voulons vraiment et ressentons à l'intérieur de nous, au lieu de nous accrocher au familier ou à la routine et de rester aux échelons inférieurs de l'échelle. Cela nécessite de se faire confiance et de prendre des risques.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comparez vos comportements préférés en cas de crevaison avec votre autoévaluation de votre niveau de maturité. Qu'est-ce que ces comportements révèlent sur votre façon de réagir dans cette situation et qu'indiquent-ils sur votre niveau général de maturité ?
2. Si vous étiez le passager de la voiture qui a eu une crevaison, parmi les six comportements, lequel auriez-vous souhaité que le conducteur adopte ? Pourquoi ?
3. En général, quelles attitudes et quelles préoccupations vous dépriment habituellement ? Comment pouvez-vous remplacer ces pensées par des pensées plus positives et responsabilisantes pour vous-même ? Que pourriez-vous vous dire pour vous aider à surmonter les pensées négatives ?
4. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les autres à remplacer leurs réactions, pensées et comportements négatifs par des réactions plus positives ?
5. Dans quels types de situations les leaders peuvent-ils utiliser ce processus de réflexion avec les membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions aux membres de votre équipe de rétroaction et identifiez des moyens de vous entraider pour augmenter votre niveau de maturité émotionnelle.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre maturité émotionnelle.



## 24

### Avez-vous des pensées néfastes ?

« Le plus grand obstacle à la résolution de nos propres problèmes est que nous confondons souvent la réalité avec ce que nous inventons. » – Miles Sherts

« N'attribuez pas à la malice ce qui peut être expliqué autrement. » – Alain de Botton

« Vous voyez ce que vous êtes disposé à voir. » – John Maxwell

Pensez-vous que vous êtes totalement lucide et objectif lorsque vous évaluez une situation, vous-même ou quelqu'un d'autre ? Ou réagissez-vous rapidement et enfermez-vous vous-même ou les autres dans des pensées néfastes ? Avez-vous déjà été dans une situation où votre perception ou vos pensées sur la situation ou sur l'autre personne n'étaient pas justifiées ? Quand avez-vous réalisé que vous aviez « sauté le pas » ?

Habituellement, cela signifie que des erreurs de perception et des distorsions cognitives se sont infiltrées dans la façon dont vous voyez et interprétez les choses. Parce que nous sommes bombardés par une multitude d'informations, notre cerveau prend des raccourcis et ne prête attention qu'à certaines de ces informations. Bien que cela accélère notre traitement du monde qui nous entoure, cela entraîne

également des erreurs. Combinons ces erreurs de perception avec des distorsions cognitives – des schémas de pensée irrationnels qui interfèrent avec la façon dont nous percevons le monde (selon le psychologue D<sup>r</sup> David Burns) – et nous avons la recette du désastre.

Il existe de nombreuses causes d'erreurs de perception et de distorsions cognitives, mais elles se résument toutes au fait de ne pas prendre le temps de réfléchir à quelque chose et de faire face à la réalité. Par exemple, Roger pourrait se précipiter pour porter un jugement sur Coco sans prendre le temps de se faire une idée plus complète de qui elle est. Ou bien Coco peut détester les gens qui portent de l'orange et conclure automatiquement qu'ils sont incompetents, fondant son jugement sur quelque chose de totalement hors de propos. Roxanne, quant à elle, peut s'attendre à ce que son nouveau patron soit exigeant et, par conséquent, le voir comme tel.

Souvent, nous ne sommes pas conscients de nos erreurs et de nos distorsions, et même les leaders y sont sujets. La façon dont les leaders traitent ces biais est ce qui les distingue du reste du peloton. Les grands leaders prennent le temps de rassembler des informations sur une personne ou une situation, utilisent toutes ces informations pour arriver à une conclusion et remettent en question toutes les perceptions, pensées et croyances limitantes qu'ils ont à propos des gens. Ils ne restent pas trop longtemps dans la boîte !

Voici une liste de dix erreurs de perception et distorsions cognitives courantes (il y en a bien d'autres !). En lisant la liste, cochez celles que vous êtes le plus susceptible de commettre. Essayez également de trouver des exemples pour chaque erreur et distorsion. Cela pourrait être quelque chose que vous avez fait ou que quelqu'un d'autre a fait. Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage.

1. **Premières impressions :** Il s'agit de se faire une idée sur une personne ou une situation en fonction de la première impression, puis de ne prêter attention qu'aux informations qui confirment cette impression initiale. Par exemple, si vous pensez que Roger a un grand sens de l'humour lors de votre première rencontre, vous remarquerez particulièrement son sens de l'humour au fur et à mesure que vous apprenez à le connaître.
2. **Effet de contraste :** Il s'agit d'évaluer une personne ou une situation par rapport à une autre. Par exemple, Coco, une personne moyennement performante, peut sembler peu performante lorsqu'elle est comparée à une personne très performante comme Roxanne. À l'inverse, Coco peut paraître très performante lorsqu'elle est comparée à une personne particulièrement peu performante.
3. **Perception sélective :** Il s'agit de prêter attention uniquement aux éléments qui confirment nos opinions existantes. Par exemple, si vous avez une mauvaise opinion de Coco, vous ne remarquerez que ce qui confirme cette perception et ignorerez ses points forts. Cette erreur de perception est liée à la distorsion cognitive appelée « filtre mental ». Lorsque Roxanne fait un filtrage mental positif concernant son travail, elle ignore tous les aspects négatifs. En revanche, lorsqu'elle fait un filtrage mental négatif, elle ne voit que les aspects négatifs de son travail.
4. **Effet de halo et de corne ou étiquetage :** Il s'agit de laisser une seule caractéristique d'une personne influencer notre opinion globale de cette personne, qu'elle soit positive ou négative. Par exemple, Roger pourrait penser que Roxanne est une collègue formidable simplement parce qu'elle lui dit bonjour en passant devant son bureau le matin. À l'inverse, en appliquant l'effet de corne, Roger peut

penser que son patron est un tyran simplement parce qu'il l'a réprimandé une fois pour avoir utilisé son téléphone portable lors d'une réunion.

5. **Projection** : Il s'agit de transférer nos propres sentiments et préoccupations à une autre personne. Par exemple, Roxanne pourrait dire aux autres qu'ils ont l'air inquiets, alors qu'en réalité, c'est elle qui est inquiète.
6. **Stérotypes ou clichés** : Il s'agit de réduire nos perceptions d'une situation ou d'une personne à des catégories véhiculées dans la société. Par exemple, Roger peut penser que Coco conduit mal parce qu'elle est une femme, ou que Roxanne est « cultivée » parce que sa famille est française.
7. **Réflexion « tout ou rien »** : Il s'agit de penser de manière extrême. Tout est noir ou blanc, sans nuances de gris. Par exemple, Roger s'attendait à atteindre 100 % de son objectif de vente, mais s'il n'atteint que 90 %, il se sent comme un échec total.
8. **Généralisation** : Il s'agit de formuler des affirmations générales basées sur quelques exemples. Par exemple, penser que certaines choses vous arrivent toujours ou que d'autres choses ne vous arrivent jamais en vous basant sur quelques expériences. Coco a raté le bus ce matin et en a conclu que cela lui arrive toujours. De même, après avoir vu Roxanne ramener du travail à la maison un jour, Coco conclut que Roxanne ramène toujours son travail à la maison. Les gens peuvent également être enclins à l'exagération et à la minimisation. Par exemple, Roger pourrait surestimer l'impact de ses faiblesses (pensant qu'elles l'empêcheront de faire carrière) tout en minimisant l'importance de ses nombreux talents. Cette erreur recoupe celle du catastrophisme, qui consiste à amplifier les aspects négatifs d'une situation ou à minimiser le degré de contrôle que l'on pourrait avoir pour y faire face.
9. **Tirer des conclusions hâtives ou faire des interprétations injustifiées** : Il s'agit de tirer des conclusions sans prendre le temps de vérifier notre interprétation et de recueillir davantage de faits. Par exemple, Coco pense que Roxanne la déteste parce que Roxanne a appuyé sur le bouton « Fermer la porte » de l'ascenseur au moment où elle arrivait. En réalité, Roxanne avait l'intention d'appuyer sur le bouton « Ouvrir la porte », mais s'est trompée.
10. **Raisonnement émotionnel** : Il s'agit de penser que nos réactions émotionnelles à une situation reflètent la vérité ou la réalité de la situation, indépendamment des faits. Coco se sent en colère contre Roger et conclut par conséquent qu'il a fait quelque chose de mal.

Avez-vous réussi à identifier les erreurs et les biais qui sont les plus susceptibles de colorer votre vision du monde ? Comme vous pouvez l'imaginer, ne pas être conscient de ces biais peut nuire à votre capacité à voir le monde tel qu'il est réellement. Vos communications, vos relations et votre productivité peuvent toutes en pâtir. Alors, comment pouvez-vous éviter ces erreurs et ces distorsions ? Voici quelques suggestions :

1. **Prenez conscience des déformations perceptuelles.** En lisant sur les biais de perception, vous remarquerez que certaines de vos pensées peuvent être erronées.
2. **Misez sur les faits plutôt que sur vos interprétations.** Demandez-vous quels éléments justifient vos pensées. Y en a-t-il vraiment ?



3. **Obtenez des informations de sources variées.** Ne basez pas vos opinions et vos perceptions sur un seul commentaire ou une seule personne. Par exemple, si un collègue vous dit que vous n'êtes pas doué pour les relations interpersonnelles, posez-lui des questions pour comprendre sa perception. Ensuite, validez cette perception en demandant d'autres avis.
4. **Adoptez le point de vue des autres.** Demandez-vous comment telle personne aurait perçu cette situation. Par exemple, si vous pensez que votre présentation lors de la réunion était mauvaise, demandez-vous ce que vos collègues en ont pensé.
5. **Tenez compte de l'impact de l'environnement et de votre comportement.** Par exemple, si l'ambiance est tendue au bureau et que votre collègue répond sèchement à une question, se peut-il qu'il soit stressé par l'ambiance de travail ?
6. **Examinez les autres causes possibles avant d'attribuer la responsabilité aux autres.** Peut-être que la cause découle de l'environnement, de l'ambiance ou d'un élément hors du contrôle de tous ?
7. **Évitez de faire des jugements arbitraires et catégoriques.** Par exemple, si un collègue arrive en retard deux fois dans la même semaine alors qu'il n'est habituellement jamais en retard, ne concluez pas immédiatement qu'il est retardataire et désorganisé.
8. **Assouplissez votre point de vue pour laisser place à des hypothèses alternatives.** Ce que vous pensez peut être juste, mais il se peut aussi que ce ne soit pas le cas. Il est toujours possible que vous vous trompiez.

Voici maintenant 12 distorsions cognitives identifiées par le D<sup>r</sup> David Burns dans son livre *Se sentir bien : la thérapie des émotions*.

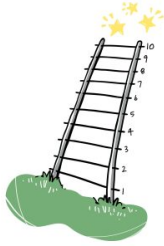
1. **Tout ou rien :** Percevoir les choses sans nuances, divisées strictement en noir ou blanc, sans zones grises ni compromis. Par exemple, le monde est vu comme peuplé uniquement de « gentils » et de « méchants ».
2. **Généralisation excessive :** Avoir tendance à croire que certaines situations se produisent toujours ou jamais, sans tenir compte des exceptions. Par exemple, si vous manquez votre bus une fois, vous pensez que cela vous arrive systématiquement.
3. **Conclusions hâtives :** Tirer des conclusions rapides et irrationnelles sans vérifier les faits. Par exemple, vous pensez que votre patron est en colère simplement parce qu'il ne vous a pas salué ce matin (alors qu'il ne vous a peut-être pas remarqué).
4. **Interprétation erronée :** Imaginer que quelqu'un vous déteste ou vous méprise sans vérifier cette perception. Par exemple, vous croyez que votre collègue ne vous aime pas sans avoir de preuves concrètes.
5. **Erreur de prévision :** S'attendre au pire dans toutes les situations et chercher à confirmer cette vision en sélectionnant uniquement les faits qui la soutiennent. Par exemple, vous pensez que vous n'obtiendrez pas de promotion cette année parce que vos collègues semblent plus compétents.

6. **Filtre mental** : Ne voir que les aspects négatifs d'une situation tout en ignorant les aspects positifs et les occasions qu'elle pourrait offrir. Par exemple, vous croyez que toute réorganisation au travail ne peut qu'apporter des conséquences négatives.
7. **Rejet du positif** : Minimiser ou discréditer vos propres succès et réalisations en les attribuant à la chance ou en les dévalorisant. Par exemple, vous pensez que votre réussite à un examen était due à la facilité de l'épreuve plutôt qu'à vos compétences.
8. **Exagération et minimisation** : Avoir tendance à exagérer certains aspects tout en minimisant d'autres. Par exemple, vous accordez trop d'importance à vos défauts personnels tout en sous-estimant vos qualités et vos réalisations.
9. **Blâme et responsabilité** : Ne pas évaluer correctement votre rôle et vos responsabilités dans une situation donnée, en vous attribuant trop de blâmes ou en minimisant votre implication. Par exemple, vous pensez que vous êtes entièrement responsable d'un problème alors que d'autres facteurs étaient en jeu.
10. **Impératifs et obligations** : Utiliser des termes comme « je dois », « je devrais », « il faut » ou « il faudrait » pour vous critiquer vous-même concernant des devoirs ou engagements non réalisés. Par exemple, vous vous reprochez de ne pas avoir commencé une tâche plus tôt.
11. **Raisonnement émotif** : Croire que vos émotions et vos sentiments reflètent la réalité objective. Par exemple, vous vous sentez attaqué par le ton d'un courriel de votre patron, alors que quelqu'un d'autre pourrait ne pas percevoir ce ton négatif.
12. **Étiquetage** : Faire des jugements de valeur au lieu de simplement décrire les faits. Par exemple, si vous faites une erreur, vous vous dites « Je suis nul », plutôt que de reconnaître simplement l'erreur.

Auriez-vous des exemples de distorsions cognitives que vous ou quelqu'un d'autre avez commises ?  
Que pourriez-vous faire pour réduire ces distorsions cognitives ? Voici quelques pistes d'action :

1. **Reconnaissez que nous vivons souvent en pilote automatique, laissant nos pensées nous guider sans même y penser.** Par exemple, si vous avez tendance à vous dévaloriser, cela peut se produire de manière subconsciente.
2. **Acceptez que vous ne puissiez pas contrôler les actions des autres personnes.**
3. **Ne prenez pas tout personnellement.** Ne supposez pas que quelqu'un cherche à vous attaquer ou à vous insulter intentionnellement.
4. **Évitez les conclusions hâtives.** Vérifiez si vos pensées sont logiques. Parfois, en exprimant vos pensées à voix haute, vous réalisez qu'elles sont farfelues ou inappropriées.
5. **Reconnaissez que les distorsions cognitives viennent de vos interprétations des événements et ne représentent pas la réalité objective.** Les événements eux-mêmes sont neutres ; c'est l'étiquette que vous leur donnez qui les rend positifs ou négatifs.

6. **Soyez conscient que la plupart des choses que les gens redoutent ne se réalisent pas.** Si vous avez tendance à vous inquiéter fréquemment, cela peut être une bonne indication pour vous.
7. **Calmez-vous lorsque vous vous sentez particulièrement stressé ou contrarié.** Agir dans un état de stress ne mène souvent à rien de bon. Prenez une pause pour respirer et retrouver votre calme. Vous serez ainsi plus efficace dans vos actions une fois apaisé.
8. **Décrivez objectivement la situation qui a déclenché votre distorsion cognitive.** En exposant les faits plutôt que votre interprétation, vous pourriez réaliser que la situation n'est pas aussi négative que vous le pensiez initialement.
9. **Notez les émotions que vous avez ressenties lors de la situation et identifiez ce qui les a causées.** Était-ce des paroles, des gestes ou votre interprétation personnelle ?
10. **Identifiez les distorsions cognitives présentes et les réactions naturelles que vous avez eues dans la situation.** Analysez en profondeur ou revoyez la scène mentalement. Par exemple, imaginez que vous discutez avec votre patron à propos d'un rapport que vous avez remis. Au début, vous étiez convaincu de sa qualité, mais au fil de la conversation, vous commencez à douter. Pourquoi votre patron insiste-t-il autant sur certains points ? Vous pourriez surinterpréter ses paroles et chercher à percevoir des critiques implicites dans son discours, attribuant ainsi des intentions fausses à votre patron parce que vous pensez que s'il se concentre autant sur votre rapport, c'est qu'il n'est pas suffisamment bon.
11. **Identifiez les éléments de preuve objectifs qui soutiennent vos distorsions cognitives.** Si vous pensez que vos collègues ne vous apprécient pas, cherchez des preuves tangibles comme leur attitude distante ou leurs commentaires négatifs. Si vous ne trouvez pas de preuves solides, cela pourrait être le moment de remettre en question vos croyances.
12. **Identifiez également des preuves objectives qui contredisent vos distorsions cognitives.** Par exemple, si vous vous dites que vous êtes incompetent, rappelez-vous les compliments reçus, les évaluations positives et les réalisations qui prouvent le contraire, soulignant ainsi vos compétences.
13. **Cultivez des pensées équilibrées et réalistes.** Au lieu de voir les choses en noir et blanc (je suis mauvais, ou je suis excellent), essayez d'adopter une perspective plus nuancée (je suis compétent, mais je peux encore m'améliorer en travaillant sur tel aspect). *Challengez* vos distorsions cognitives et remplacez-les par des pensées plus réalistes.
14. **Réfléchissez aux actions que vous pourriez entreprendre face à la situation.** Avec une perspective plus équilibrée, vous pourriez réaliser que la situation n'est pas aussi critique qu'elle le paraissait initialement et décider qu'il n'est peut-être pas nécessaire d'agir immédiatement. Par exemple, si vous avez eu un désaccord avec votre patron, peut-être que le temps suffira à apaiser les choses plutôt que de chercher à régler immédiatement le problème.
15. **Créez des affirmations positives que vous pouvez utiliser pour contrer les distorsions cognitives à l'avenir.** Par exemple, remplacez des affirmations comme « Je suis nul » par « Je progresse et je m'améliore chaque jour ».



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence êtes-vous victime de pensées négatives ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

Cet exercice vous invite à remettre en question vos erreurs de perception et vos distorsions cognitives.

### Partie 1

Pendant trois jours cette semaine :

1. Lisez les descriptions des erreurs de perception et des distorsions cognitives. Identifiez celles qui reflètent les schémas de pensée que vous avez utilisés et décrivez comment vous les avez appliqués.
2. Ensuite, pour chaque erreur ou distorsion, trouvez des contre-arguments qui vous permettront d'avoir une perception plus précise de ce que vous vivez. Identifiez les preuves ou les faits objectifs qui (a) soutiennent vos erreurs et vos distorsions, et qui (b) les contredisent. Enregistrez vos observations dans votre journal d'apprentissage.
3. En relisant les descriptions des erreurs de perception et des distorsions cognitives, essayez d'identifier celles qui reflètent les attitudes et les modes de pensée que vous avez adoptés pendant la journée. Il serait intéressant de déconstruire ces biais et ces erreurs en trouvant des contre-arguments pour obtenir une perception plus juste de ce que vous vivez.
4. Pour tirer le maximum d'apprentissage de cet exercice, nous vous recommandons de remplir un tableau comme celui-ci dans votre journal d'apprentissage. Ensuite, relisez les conseils pour identifier et contrôler vos biais et vos distorsions, qui – nous l'espérons – vous aideront à y voir plus clair !

Situation	Pensées et type de distorsion	Émotions et comportements	Pensées alternatives
Exemple : En arrivant au travail...	« J'ai trop de travail, je n'y arriverai jamais. » Il s'agit d'une conclusion hâtive.	Panique Découragement Comportement hyperactif Stress	« Je peux demander de l'aide. » « Jusqu'à présent, j'ai toujours réussi. » « Je vais bien planifier les tâches dans mon agenda, tout se passera bien ! » « Je vais identifier mes priorités et faire une liste. Cela me permettra d'évaluer plus efficacement ma charge de travail. »

## Partie 2

Pendant les quatre jours suivants, prenez le temps de réviser et d'appliquer les conseils pour identifier et contrôler vos biais et vos distorsions cognitives. Assurez-vous de consigner vos efforts pour suivre ces conseils et évaluez leur efficacité pour contrer des erreurs et distorsions précises dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de prêter attention à vos erreurs de perception et à vos distorsions cognitives ?
2. Quelles sont les trois erreurs de perception et distorsions cognitives que vous avez le plus fréquemment commises ? Quand les avez-vous faites et pourquoi ?
3. Quelles tentatives avez-vous faites pour les corriger ? Dans quelle mesure ces tentatives ont-elles été couronnées de succès ?
4. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour reconnaître et éliminer les distorsions cognitives et les erreurs de perception de vos pensées. Soyez créatif !



**Roger :** J'ai parlé de cet exercice à Coco, et elle m'a dit que sa perception et sa réflexion étaient exactes à 100 %. En d'autres termes, elle n'a pu identifier aucune erreur de perception ou aucun biais cognitif dont elle serait coupable.

**Roxanne :** Wow ! C'est ce qu'on appelle un métabiais : être aveugle à ses propres angles morts. Nos interprétations et nos schémas de pensée ne peuvent jamais être parfaits à 100 %. Nous filtons la réalité à travers nos systèmes de perception et nos cadres de référence. C'est là que la conscience de soi et le fait de demander l'avis des autres deviennent particulièrement importants. Nous commettons tous des erreurs de perception et des biais cognitifs, donc nous ne

devrions pas être trop durs envers nous-mêmes et refuser d'admettre nos erreurs. Au contraire, nous devrions essayer d'en être plus conscients et de vérifier l'exactitude de nos perceptions.

**Roger :** Oui ! C'est comme cette illusion d'optique où l'on voit deux visages ou un vase. Nous avons tous les deux raison ! Je ne devrais pas insister sur le fait que ma manière d'interpréter est correcte et que la tienne est fautive. Un grand défi pour moi est d'être ouvert à d'autres interprétations et de réaliser que tout le monde ne voit pas et n'interprète pas une situation de la même manière que moi.

**Roxanne :** Exactement. Ça me fait penser à l'expression : « Ne présumez jamais, car cela nous rend ridicules, vous et moi. » Il est crucial de prendre un moment pour vérifier nos perceptions et nous demander : « Ai-je bien compris ou y a-t-il quelque chose que j'ai manqué ? Est-ce que je vois la situation à travers un prisme biaisé à cause du stress, de la faim, de la fatigue ou d'autres facteurs ? »

**Roger :** Oui, je suis souvent coupable de faire des suppositions sur les pensées des autres, ou de penser

qu'ils comprennent les motivations derrière mes actions. Je dois me rappeler que même si j'ai de bonnes intentions, les gens me jugent sur mes actions. Pour les aider à interpréter mes actions de manière positive, je dois explicitement communiquer mes intentions dès le début. De plus, je dois contrer mes pensées négatives avec des pensées positives et affirmatives qui enrichissent ma vie et celle des autres.



## 25

### Maîtrisez-vous vos attitudes et vos émotions ?

« Aucun homme n'est libre s'il n'est pas maître de lui-même. » – Épictète

« Ce qui se passe n'est pas aussi important que la façon dont vous réagissez à ce qui se passe. » –  
Thaddeus Golas

« Nommez-le pour l'apprivoiser. » – Dan Siegel

« Vous ne détestez probablement personne, mais il se peut que vous soyez paralysé par les aspects négatifs du quotidien. Les mini-préjugés et les jugements impulsifs peuvent créer une atmosphère de guerre non déclarée. À travers les barbelés, des balles invisibles volent. » – Michael Paul Gallagher

« Si vous changez votre façon de voir les choses, les choses que vous regardez changent... La façon dont les gens vous traitent relève de leur karma ; votre réaction, quant à elle, dépend de vous. » – Wayne Dyer

Chaque jour, dès le réveil, nous faisons face à des milliers de choix. Certains de ces choix sont minuscules (par exemple, ouvrir les yeux), tandis que d'autres sont automatiques, pris sans y penser. Certains exigent une réflexion délibérée et de l'énergie : organiser son espace de travail ou s'asseoir pour lire un livre. Chaque jour, nous faisons des choix, même si nous n'en sommes pas conscients : comment dépenser notre argent, où investir notre temps, comment traiter les autres et passer une bonne journée, etc. Le poids de tous ces choix s'accumule au fil du temps et devient une part intégrante de qui nous sommes. En d'autres

termes, nous devenons nos choix et, en prenant conscience de ceux-ci, nous avons la capacité de les changer.

## L'intelligence émotionnelle

La théorie de l'intelligence émotionnelle, développée par les psychologues Peter Salovey, John Mayer et David Caruso, suggère que les individus possèdent un ensemble de compétences liées à la compréhension et à la gestion efficace des émotions. Celles-ci comprennent quatre domaines principaux :

- Reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des autres.
- Utiliser les émotions dans la réflexion et la prise de décisions.
- Comprendre les nuances et les implications des émotions.
- Gérer les émotions pour atteindre des objectifs personnels et sociaux.

Cette théorie met en lumière comment l'intelligence émotionnelle contribue aux relations, au leadership et au bonheur global en améliorant notre capacité à gérer efficacement les interactions sociales et à réguler nos émotions. Choisir et contrôler nos émotions est la clé de l'intelligence émotionnelle. Ce sont nos réactions aux personnes et aux événements qui suscitent nos émotions, et non les personnes et les événements en soi. Nous avons le pouvoir de choisir et de maîtriser nos sentiments et nos pensées. C'est une compétence essentielle et précieuse pour tous, mais particulièrement pour les leaders. Ces derniers comprennent qu'ils font face à des milliers de choix chaque jour et que parmi ceux-ci se trouvent leurs attitudes, leurs comportements et leurs sentiments.

Choisir n'est pas subir ; c'est maintenir le contrôle sur soi-même. Les leaders optent pour des attitudes positives et constructives, conscients de leur capacité à le faire. Cela semble simple en théorie, mais la réalité est plus complexe. Les choix des leaders ne sont pas toujours faciles, mais leur force réside dans la capacité à choisir des options bénéfiques. Pour ceux qui débudent dans la maîtrise de soi, voici trois points essentiels à comprendre. Les leaders comprennent également qu'ils peuvent choisir et ajuster leurs attitudes en fonction de leurs objectifs et des situations. Comme l'a dit Charles Swindoll dans son poème *Attitude* : « Chaque jour, nous avons le choix de l'attitude que nous adoptons... La seule corde que nous pouvons jouer est notre attitude. »

« Les équipes dirigées par des leaders exprimant des émotions positives ont tendance à afficher des niveaux de performance plus élevés et des taux de rotation plus faibles », selon les recherches de Jennifer George et Kenneth Bettenhausen. À l'inverse, les équipes dirigées par des leaders manifestant des émotions négatives connaissent des résultats moins favorables, selon Paul Harvey, Jason Stoner, Wayne Hochwarter et Charles Kacmar. Il est essentiel de reconnaître vos émotions comme des informations, ni bonnes ni mauvaises, mais plutôt comme des signaux révélateurs de ce qui fonctionne ou non pour vous.

Nous reconnaissons toutefois que pour ceux qui souffrent de troubles mentaux, choisir des émotions positives n'est pas toujours possible. Dans ce cas, envisagez de consulter des ressources en ligne, un thérapeute, ou de solliciter le soutien de vos proches pour obtenir l'aide nécessaire.

De plus, la recherche sur les « interactions déprimées » menée par Dean McKay montre que ceux qui interagissent avec des personnes déprimées finissent souvent par absorber ces émotions et développer des sentiments d'hostilité et d'anxiété. Ainsi, si votre équipe est amenée à interagir avec des individus malheureux, il est crucial de veiller à ce qu'elle puisse se protéger contre ces influences négatives.



Il est évident qu'adopter une bonne attitude est un atout majeur, voire le plus important. Peu importe vos compétences, vos diplômes ou votre réputation, votre attitude demeure votre alliée. Comme le souligne la coach en gestion Chantal Binet : « Nous sommes embauchés pour nos compétences et congédiés pour notre attitude. »

## Considérer vos émotions comme des informations

Il est utile de considérer vos émotions comme des informations, comme un indicateur de la façon dont une situation fonctionne pour vous. « La cause principale du malheur n'est jamais la situation, mais vos pensées à ce sujet. Soyez conscient de vos pensées. Séparez-les de la situation, qui est toujours neutre et telle qu'elle est. Il y a la situation ou les faits, voici donc ma réflexion à ce sujet. Au lieu d'inventer des histoires, restez sur les faits. » Ces « histoires », dont parle Eckhart Tolle, sont nos interprétations des choses ; ce sont elles qui nous font sentir mal. Chaque fois que vous avez du mal à gérer vos humeurs ou à dépasser vos sentiments de frustration, de colère ou d'agacement, il peut être utile de vous poser les questions suivantes :

- Quels sont les faits objectifs de la situation ? Cette question est particulièrement utile pour remettre les choses en perspective si vous avez tendance à réagir de manière excessive. Si vous avez du mal à distinguer vos interprétations des faits, essayez de considérer la situation du point de vue d'un tiers. Qu'observerait une personne extérieure à la situation ?
- Comment est-ce que je me sens ? À quoi est-ce que je pense ? Ce sont vos interprétations et vos réactions à la situation.
- Qu'aimerais-je ressentir ? Il est facile de se retrouver pris dans un tourbillon de négativité et de se focaliser sur le négatif. Vous devez vous demander ce que vous souhaitez dans cette situation.
- Que puis-je faire pour me sentir mieux face à cette situation ? Cette étape place le contrôle de la situation entre vos mains. Au lieu de vous laisser submerger par vos émotions, vous pouvez prendre des mesures pour renforcer votre maîtrise de soi.

## Exemples de la gestion de ses humeurs

Il est essentiel de prendre la responsabilité de ses expériences et de gérer activement ses humeurs. Par exemple, lors d'une récente réunion d'équipe sur l'organisation du barbecue annuel d'été, Roxanne se sentait contrariée que personne ne lui demande son avis. Elle commençait à penser que ses idées n'étaient pas appréciées et envisageait de quitter la réunion, car elle se sentait exclue plutôt que valorisée et incluse. Cependant, lors d'une pause dans la discussion, Roxanne a décidé d'exprimer son idée, qui proposait un compromis entre les différentes options discutées. L'équipe a accordé toute son attention à sa suggestion, et Roxanne s'est sentie beaucoup plus impliquée dans la réunion. Elle a réalisé que, pour se sentir incluse, elle devait s'impliquer activement, plutôt que d'attendre passivement que les autres la sollicitent.

Un autre exemple concerne Roger, qui est arrivé au travail un matin de mauvaise humeur – agacé, stressé et fatigué. La journée précédente n'avait pas été facile, il y avait eu des embouteillages ce matin-là, et il avait mal dormi. À quelques heures d'une présentation importante, Roger s'est isolé dans son bureau, a pris quelques respirations profondes pour se détendre et a réfléchi aux émotions et attitudes positives qui l'aideraient à bien performer. Enthousiasme. Positivité. Le désir de se connecter avec son auditoire. Roger

a fait appel à des souvenirs où il avait ressenti cette énergie positive et ce sentiment de connexion. Après avoir révisé ses notes de présentation avec un sourire, il est parti pour la réunion, se sentant maître de la situation et impatient de faire part de ses idées.

Dans les deux exemples, Roxanne et Roger ont pris le temps de réfléchir à leurs émotions et à leurs pensées. Ils ont tous deux reconnu la nécessité d'agir différemment pour que la situation fonctionne pour eux. Plutôt que de rester passifs face à leur malaise, Roxanne a décidé de s'impliquer activement, tandis que Roger a pris conscience que son humeur n'était pas constructive et a cherché des moyens utiles pour améliorer la situation. Le choix de Roxanne d'assumer la responsabilité de son expérience personnelle et la gestion des émotions de Roger ont tous deux conduit à des résultats positifs.

Nous pouvons tous suivre leur exemple. Bien sûr, il peut être difficile de réaliser que nous avons le pouvoir de sortir de nos sentiments négatifs. Parfois, nous pourrions être tentés de nous enfoncer dans notre malheur, en justifiant nos émotions négatives comme légitimes. Cependant, en accusant les autres et en nous positionnant en victimes, nous perdons le contrôle sur nous-mêmes et nous cédon notre pouvoir. Au-delà de nos premières réactions émotionnelles, nos émotions et nos attitudes sont sous notre contrôle. En les assumant, nous reprenons le contrôle de notre vie.

### **Votre défi en deux parties**

La discussion ci-dessus souligne l'importance de reconnaître ce qui déclenche notre négativité et de gérer les moments difficiles au fur et à mesure qu'ils surviennent, afin d'atteindre la maîtrise de soi. De plus, comme l'auteur prolifique John Maxwell le souligne, il est crucial de réfléchir à nos habitudes et à nos schémas comportementaux et émotionnels ainsi que de les gérer.

#### **Partie 1**

Nous vous invitons à inventorier et à nettoyer les habitudes qui pourraient entraver votre progression vers la maîtrise de soi dans votre journal d'apprentissage.

1. Comme le propose Maxwell, posez-vous les questions suivantes :

- a. Quelles émotions négatives ressentez-vous fréquemment et avez-vous du mal à gérer ? Par exemple : la peur, la frustration, la jalousie, la tristesse, le doute, la colère.
- b. Quels schémas de pensée ou attitudes tendent à vous causer des ennuis ? Par exemple : craindre le pire, vous attendre à ce que les autres lisent dans vos pensées, vous sentir incompetent, interpréter automatiquement ce que disent les autres comme une attaque.
- c. Quels comportements sont particulièrement inefficaces pour vous ? Par exemple : être passif, ne pas exprimer vos pensées, attendre jusqu'à la dernière minute, réagir impulsivement, critiquer, pinailler.

2. Ensuite, identifiez des pistes de réflexion utiles :

- a. Transformez les émotions négatives en émotions positives. Identifiez les pensées qui peuvent vous aider à vous sentir heureux, confiant, empathique et tolérant.
- b. Remettez en question et remplacez les attitudes négatives par des attitudes positives. Répétez des affirmations telles que : « Je peux y arriver », « Je vais demander ce que je veux », « Je suis compétent », « Je suis en apprentissage pour \_\_ afin de pouvoir demander de l'aide », « Je vais demander des éclaircissements ».
- c. Remplacez les comportements inefficaces par des comportements efficaces. Générez des pensées qui vous incitent à être proactif, à exprimer vos pensées de manière respectueuse, à planifier votre travail, à réfléchir avant de réagir, à apprécier plutôt qu'à critiquer.

3. À présent, vous devriez avoir trois listes d'affirmations qui peuvent susciter des émotions, pensées et comportements positifs, vous rapprochant ainsi de la maîtrise de soi. Identifiez des modèles dans vos listes

et essayez de trouver cinq affirmations qui activent la positivité dans vos émotions, vos pensées et vos comportements.

4 . Enfin, faites part de vos réponses aux questions, de vos listes et de vos cinq affirmations positives aux membres de votre équipe de rétroaction. Demandez-leur leur avis et ajustez votre travail selon vos besoins. Élaborez un plan avec les membres de votre équipe de rétroaction décrivant comment ils pourront vous soutenir et vous encourager à maintenir des attitudes et des émotions positives, tout en vous alertant si vous vous égarez.

## Partie 2

Maintenant, nous vous invitons à tester l'efficacité de vos cinq affirmations positives pour favoriser un sentiment de maîtrise de soi. Pendant au moins trois jours cette semaine :

1. Notez chaque matin vos cinq affirmations positives dans votre journal d'apprentissage.
2. Utilisez-les comme des rappels tout au long de la journée, en particulier lorsque vous vous heurtez à des émotions négatives ou à des défis.
3. En fin de journée, réfléchissez à leur impact : comment vous ont-elles aidé à gérer vos émotions et à maintenir une attitude constructive ?
4. Si nécessaire, ajustez vos affirmations pour mieux répondre à vos besoins émotionnels et comportementaux.

Voici quelques actions supplémentaires à mettre en pratique pour vous aider à progresser au cours de ces trois jours.

- Faites preuve uniquement d'émotions et d'attitudes positives.
- Évitez de parler de choses négatives, de propager des ragots ou d'exprimer des attitudes négatives.
- Maîtrisez vos émotions pour qu'elles vous bénéficient plutôt qu'elles vous nuisent.
- Avant de réagir, prenez le temps de vous arrêter et de réfléchir.
- Changez de perspective.
- Accordez aux autres le bénéfice du doute.
- Lorsque des émotions négatives surviennent (comme la frustration, la colère, la tristesse, l'anxiété, l'ennui ou l'irritation), interrogez-vous sur leur utilité. Si elles vous gênent, envisagez des émotions plus fonctionnelles et positives.
- Identifiez ce que vous devriez penser ou faire pour ressentir ces émotions positives et agissez en conséquence. Faites de même avec vos attitudes ou pensées négatives.
- Pensez à ce qui pourrait vous aider à maîtriser la situation.

Si vous trouvez cet exercice particulièrement difficile, souvenez-vous des paroles de Charles Popplestown : « Vous ne pouvez pas toujours contrôler les circonstances, mais vous pouvez contrôler vos propres pensées. » Dans votre journal d'apprentissage, notez toutes vos expériences et tentatives de gestion de vos émotions et de vos attitudes.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été votre réaction à cet exercice ?
2. Quelles actions ont été les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
3. Quelle a été la réaction des autres lorsque vous avez adopté des émotions et des attitudes positives ?
4. Quels effets a eu l'expression exclusive d'émotions et d'attitudes positives sur ce que vous ressentiez ? Sur votre niveau d'efficacité ? Sur votre sentiment de maîtrise ?
5. Quelles leçons avez-vous apprises sur vous-même et sur la gestion de vos émotions et de vos attitudes grâce à cet exercice ?
6. Dans quelle mesure la maîtrise de soi et la gestion de l'humeur sont-elles essentielles pour les leaders ?
7. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à gérer leurs émotions et leurs attitudes ?

## Plan d'action

Décrivez dans votre journal d'apprentissage les trois actions spécifiques que vous prendrez dorénavant pour (a) adopter des émotions et des attitudes positives et pour (b) encourager les autres à vous imiter.



**Roxanne :** Choisir ses émotions et ses attitudes... C'est une excellente idée ! J'ai lu dans le livre de John Maxwell que la vie se compose de 10 % d'événements et de 90 % de réactions face aux événements. Je pense qu'il serait vraiment bénéfique que je prenne l'habitude de choisir mes attitudes plus souvent : ça serait un investissement rentable !

**Roger :** Tu as tout à fait raison ! Pour moi, il y a deux bonnes raisons de choisir ses attitudes : prendre le contrôle de sa vie et être un leader inspirant.

**Roxanne :** Je suis totalement d'accord avec toi, Roger ! Un leader positif, avec une bonne attitude au travail, voit souvent de bons résultats, car il parvient à motiver son équipe. Le positif attire le positif : si tu adoptes une pensée positive, tu attires souvent des situations positives. Personnellement, ça fonctionne bien pour moi ! Quand je maintiens des attitudes et des comportements positifs, mon niveau de stress diminue, mes relations avec les autres s'améliorent, et je me sens plus apte à atteindre mes objectifs.

**Roger :** Absolument ! Apprendre à gérer nos émotions et à cultiver un état d'esprit positif face aux événements nous rend plus efficaces dans tous les aspects de la vie. Ça nous aide à prendre de meilleures décisions, à nous entourer des bonnes personnes et à choisir la voie qui nous convient le mieux. La maîtrise de soi nous permet de voir les solutions plus clairement. Autrement, nous nous compliquons la vie inutilement ! Lorsque je me sens abattu, je me rappelle que je peux changer ma perception des choses. En gros, je pense qu'il y a seulement des avantages à choisir nos attitudes.

**Roxanne :** Ça me rappelle ce que disait Eckhart Tolle : « Comme nous le rappelle Eckhart Tolle, nous sommes généralement malheureux à cause de la manière dont nous interprétons une situation, et non à cause de la situation elle-même. Nous devrions séparer les faits réels d'une situation de nos interprétations de celle-ci. ». Donc, chaque fois que j'ai du mal à gérer mes humeurs ou que je me sens énervée, en colère ou agacée, je me pose trois questions : (1) Quels sont les faits de la situation ? Ça m'aide à relativiser, car j'ai tendance à dramatiser ; (2) Qu'est-ce que je voudrais ressentir ? Parce que je peux facilement me laisser emporter par la négativité ; (3) Que puis-je faire pour me sentir mieux dans cette situation ? Ce processus de gestion de l'humeur m'a aidée à éviter de m'enliser dans le sable mouvant que j'avais moi-même créé.

**Roger :** Oui, ça doit être difficile de réaliser que tu as le pouvoir de te libérer des émotions négatives.

Parfois, as-tu simplement envie de te laisser aller à la tristesse en pensant que tu as été injustement traitée et que tu as le droit d'être négative ?

**Roxanne** : Oui, bien sûr ! C'est humain d'avoir cette réaction, mais ça ne m'aide pas. Accuser les autres ou adopter une mentalité de victime me font perdre le contrôle de ma situation. Il est crucial de me rappeler que, à part mes réactions émotionnelles spontanées qui ne durent que quelques instants, mes émotions et mes attitudes sont sous mon contrôle. En gérant mes humeurs, je me gère moi-même !

**Roger** : Oh, mais voici quelque chose d'exceptionnel qui m'est arrivé. J'ai décidé de relever ce défi lors d'une réunion de travail. J'ai été totalement positif et constructif dans mes commentaires. J'ai pu voir la réaction immédiate des autres. Ils étaient impressionnés ! Par la suite, tout le monde – y compris mon patron – m'a remercié pour mes contributions et pour être un si bon joueur d'équipe. Ainsi, je continue à le faire depuis lors, et maintenant mon patron m'a invité à postuler un poste supérieur, car je suis « un modèle à suivre ». Les effets incroyables de l'application de cet exercice !

**Roxanne** : Super. Ce sont des leçons bien apprises ! Les petites actions peuvent vraiment compter pour beaucoup.



## 26

### Prenez-vous vos responsabilités avant de revendiquer vos droits ?

« Tant et aussi longtemps que les gens donneront plus d'importance à leurs droits qu'à leurs responsabilités, vous verrez des organisations faire du « surplace », être immobilisées et anesthésiées par leurs propres membres qui ne sont pas à la hauteur des défis [...], et cela tant dans votre vie personnelle que professionnelle. » – Paul Rousseau

« Il n'est pas logique de parler de droits sans parler de responsabilités. » – Randy Pausch

Avez-vous tendance à mettre en avant vos droits dans une situation sans considérer l'impact de votre comportement et de vos attitudes sur les autres ?

Tout le monde possède des droits et des responsabilités : se focaliser uniquement sur l'un de ces aspects au détriment de l'autre distord notre vision du monde. Si vous avez l'habitude de dire « J'ai le droit de... » dans des situations où vous vous sentez menacé, ou si vous préférez simplement agir selon vos envies sans considérer vos devoirs, il serait utile de réfléchir à vos responsabilités. Les droits et les responsabilités vont de pair ; revendiquer ses droits implique également de respecter ceux des autres.

Comme l'a souligné Thomas Merton, personne n'est une île, ce qui est particulièrement vrai dans le monde contemporain. Nos actions ont un impact sur les autres, et nous concentrer uniquement sur nos propres désirs et attentes peut nous faire négliger cet impact. Quelles que soient nos convictions, nous

exerçons des responsabilités envers autrui, et il est crucial de les honorer. Les leaders comprennent cette dynamique et savent qu'il est essentiel de donner l'exemple pour inciter les autres à faire de même.

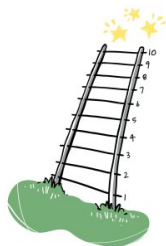
Nous concentrer excessivement sur nos droits plutôt que sur nos responsabilités peut vraiment compliquer les choses à plusieurs niveaux :

- **Personnellement**, si nous mettons trop l'accent sur nos droits, nous pourrions commencer à nous sentir en droit, en nous attendant à des privilèges ou des avantages sans faire l'effort correspondant ou assumer la responsabilité. Cela peut tendre nos relations personnelles lorsque les autres nous voient comme égoïstes ou indifférents à leurs besoins. De plus, cela peut nous empêcher de progresser, car nous pourrions éviter les défis qui contribuent à notre développement personnel.
- **Au travail**, privilégier les droits peut entraîner des conflits sur la répartition des charges de travail ou la responsabilité, perturbant ainsi le travail d'équipe et réduisant notre productivité. Cela peut également nuire à notre réputation professionnelle si les autres nous perçoivent comme peu disposés à assumer nos responsabilités ou à contribuer positivement aux objectifs de l'équipe.
- **Au niveau de la société**, une survalorisation des droits individuels au détriment des responsabilités peut affaiblir la cohésion sociale. Cela peut conduire à un manque d'esprit communautaire ou de soutien pour des objectifs collectifs. Cela peut également influencer la gouvernance et l'élaboration des politiques, favorisant potentiellement les libertés individuelles au détriment du bien-être collectif. De plus, il y a des implications éthiques lorsque les individus ou les groupes privilégient leurs droits personnels au mépris des responsabilités sociétales plus larges ou des considérations éthiques.

En résumé, bien que les droits soient essentiels pour la dignité et l'autonomie individuelles, ils doivent être équilibrés par des responsabilités pour assurer le respect mutuel, le progrès collectif et le bien-être de la société dans son ensemble. Les leaders jouent un rôle crucial en promouvant cet équilibre, en encourageant une culture de responsabilité et en rappelant aux gens comment leurs actions influencent les autres. Êtes-vous d'accord ?

Paul Rousseau, consultant et conférencier, exprime sa frustration à l'égard de ceux qui invoquent leurs droits de manière capricieuse pour éviter leurs responsabilités : « Je ne parle pas des droits fondamentaux tels que la liberté d'expression, le droit de vote, la liberté de circulation, etc., mais des droits de caprice que certains utilisent pour esquiver leurs obligations, que ce soit par paresse, manque d'ambition, peur, égoïsme, tristesse, manque de courage, et ainsi de suite ! » Il donne plusieurs exemples, comme le droit d'être de mauvaise humeur ou d'arriver en retard. À ceux qui revendiquent ce type de droits, il pose la question : « Et quelle est votre responsabilité en tant que leader ? En tant que collègue ? Envers l'équipe ? Envers la société ? »

Paul Rousseau suggère de se poser ce type de question chaque fois que l'on est sur le point de dire « C'est mon droit ». Il souligne que se concentrer uniquement sur ses propres préoccupations sans envisager comment améliorer la situation peut être perçu comme égoïste. Mettre l'accent sur ses responsabilités, c'est montrer une ouverture d'esprit et une vision positive de la collaboration avec ses collègues.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous concentré sur vos droits (10 = totalement centré sur ce que vous retirez d'une situation) ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Pour vous aider à réfléchir sur votre perception des droits et des responsabilités, nous vous proposons un exercice inspiré par Paul Rousseau.

1. Réfléchissez à trois situations difficiles que vous avez vécues récemment, en particulier lorsque les choses ne se sont pas déroulées comme prévu. Ces situations pourraient inclure un désaccord intense avec un collègue, une situation perçue comme injuste au travail ou dans votre vie personnelle, ou un malentendu qui a eu un impact émotionnel sur vous. Décrivez ces situations dans votre journal d'apprentissage.
2. En gardant ces situations à l'esprit, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage :
  - a. Comment ai-je réagi dans ces situations ? Décrivez vos actions et vos réactions.
  - b. Quels étaient mes droits dans cette situation ? Quelles étaient mes responsabilités ?
  - c. Quelle était ma principale préoccupation : mes droits ou mes responsabilités ? Qu'est-ce qui vous est venu le plus naturellement à l'époque ? Est-ce toujours le cas lorsque vous repensez à ces situations aujourd'hui ?
  - d. Quels ont été les résultats et les conséquences de mes actions ?
  - e. Comment les autres ont-ils perçu et interprété mes comportements ?
  - f. Comment me suis-je senti ensuite ? Prioriser les droits m'a-t-il laissé satisfait, ou a-t-il créé de la tension ou du mécontentement ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé cet exercice facile ? Pourquoi ? Quels sont vos sentiments et vos pensées lorsque vous vous remémorez ces expériences difficiles ?
2. Comment auriez-vous pu gérer ces situations de manière plus habile ? Si vous deviez les affronter à nouveau, que changeriez-vous ?
3. Qu'avez-vous appris de cet exercice sur votre tendance à privilégier vos droits plutôt que vos responsabilités ?
4. Dans quelles situations ou circonstances avez-vous tendance à mettre davantage l'accent sur vos droits que sur vos responsabilités ?



5. En tant que leader, quel exemple pouvez-vous donner aux autres en matière de prise de responsabilité ? Comment cela peut-il influencer vos relations avec les autres ?
6. Pensez à un leader que vous admirez. Comment pensez-vous qu'il aurait réagi dans les trois situations que vous avez décrites ?
7. Comment un leader peut-il encourager les membres de son équipe à assumer leurs responsabilités ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions concrètes que vous allez entreprendre dès maintenant pour ajuster votre perspective et assumer plus régulièrement vos responsabilités.



**Roger :** Je dirais qu'il y a deux mots clés importants ici.

**Roxanne :** Ah oui ? Lesquels ?

**Roger :** À mon avis, ce sont « responsabilité » et « responsabiliser ». Pour commencer, les leaders assument leurs responsabilités, leurs expériences et leurs choix. Ils sont capables d'exprimer ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas, mais ils se concentrent sur la façon dont ils contribuent aux situations. Ils font preuve d'autodiscipline et ont une bonne maîtrise de soi : au lieu d'être dirigés par leurs désirs, ils les maîtrisent. Ils réfléchissent avant de parler, assument la responsabilité de leurs choix et sont maîtres de leur propre destin.

De plus, ils proposent des solutions plutôt que de se focaliser sur les problèmes.

**Roxanne :** Donc, ils ne mettent pas l'accent sur leurs droits !

**Roger :** Exactement ! Que penses-tu que le deuxième mot clé, « responsabiliser », implique ?

**Roxanne :** Je suppose que ça signifie que les leaders donnent à leurs collaborateurs le pouvoir et l'autonomie de prendre des décisions et d'effectuer leur travail.

**Roger :** Oui, les leaders assignent des tâches avec des résultats clairs attendus à une date limite précise, tout en laissant à leur équipe la liberté de décider de la manière d'aborder ces tâches. Ils évitent les conflits liés à l'accomplissement ou non du travail : il est soit réalisé, soit non, avec les conséquences appropriées qui en découlent. En somme, nos actions entraînent des conséquences.

**Roxanne :** Tu as raison ! Parfois, ça implique de rappeler aux gens leurs responsabilités dans une situation donnée. Responsabiliser quelqu'un peut nécessiter un certain courage, car il pourrait être nécessaire de vérifier de plus près son travail pour s'assurer que les livrables sont bien « livrés », en quelque sorte.

**Roger :** Oui, bien sûr, ça peut être difficile lorsqu'un collaborateur n'assume pas la responsabilité qui lui est offerte et préfère se relâcher. Il y a de nombreuses raisons possibles à ce comportement, par exemple un manque de confiance en ses capacités, la crainte d'être tenu responsable des erreurs, l'habitude d'être constamment dirigé, la paresse, ou bien des difficultés à demander de l'aide ou à gérer efficacement son temps.

**Roxanne :** Alors, que recommandes-tu à un leader de faire lorsqu'un collaborateur refuse d'assumer ses responsabilités ?

**Roger :** Eh bien, la première chose que le leader devrait faire est d'examiner l'écart entre ce qui était attendu et ce qui a été livré. Il devrait demander au collaborateur de faire cette analyse et de discuter des raisons pour lesquelles il y a des écarts. Il peut y avoir de bonnes raisons pour ces écarts. De plus, il serait utile de s'assurer que les attentes sont claires et bien comprises, peut-être en découpant les tâches en

partie gérables avec des livrables clairs, en fournissant le soutien nécessaire, en offrant de la rétroaction régulière et en maintenant de manière cohérente les employés responsables de leur travail.

**Roxanne :** Merci, Roger ! Je pense que si les leaders montrent l'exemple en prenant leurs responsabilités et en responsabilisant les autres, ça contribuera grandement à avoir une équipe performante.



## 27

### À qui attribuez-vous la responsabilité ?

« Un homme heureux évalue ses propres progrès. Un homme malheureux évalue les progrès des autres. » – William Glasser

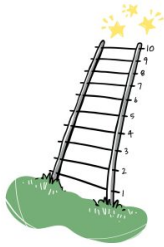
« Un ignorant est enclin à blâmer les autres pour son propre malheur. Se blâmer est la preuve du progrès. Mais le sage n'a jamais à blâmer l'autre ni lui-même. » – Épictète

« Les gens qui veulent du lait ne devraient pas s'asseoir sur un tabouret au milieu d'un champ en espérant qu'une vache les aide. » – Elbert Hubbard

Croyez-vous être maître de votre vie ? Nous cherchons toujours à donner un sens au monde qui nous entoure, c'est pourquoi nous trouvons des explications aux événements qui se produisent. Il est important d'être conscient de la manière dont nous expliquons généralement ce qui nous arrive. Par exemple, si nous avons tendance à ne pas reconnaître notre responsabilité dans notre vie, nous risquons de développer un sentiment d'impuissance et de fatalisme. Les leaders évitent ce piège !

Assumer ses responsabilités est une marque de force chez les leaders. Vous prenez la responsabilité de vos actions, des événements qui vous concernent et des décisions que vous prenez. Vous comprenez que vos choix ont un impact sur votre propre vie et sur celle des autres. En outre, vous êtes capable d'accepter les critiques constructives aussi bien que les compliments de manière appropriée. En contrôlant votre destinée, vous encouragez également votre entourage à prendre ses propres responsabilités. Vous

déléguez des tâches avec clarté et traitez les autres avec respect, établissant ainsi des relations basées sur l'égalité.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence assumez-vous la responsabilité de vous-même ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Assumez-vous la responsabilité de vos succès et de vos échecs, ou avez-vous tendance à blâmer les autres lorsque quelque chose ne va pas ? Où vous placez-vous dans le jeu de la responsabilité et du blâme ? Éprouvez-vous des difficultés à évaluer précisément vos responsabilités ou à attribuer correctement les erreurs ?

Parvenez-vous à éviter les erreurs d'attribution suivantes ?

- Surestimer votre responsabilité dans une situation et sous-estimer les facteurs liés au contexte (l'erreur fondamentale d'attribution). Par exemple, si vous êtes en retard au travail, vous pourriez penser que c'est entièrement votre faute.
- Attribuer vos succès à des facteurs personnels tels que vos capacités, votre intelligence ou votre travail acharné, et attribuer vos échecs à des facteurs externes défavorables comme le manque de ressources, le mauvais temps ou l'incompétence des autres. Cependant, pour les autres, faire le contraire (biais égocentrique). Par exemple, si vous réussissez bien dans un projet, vous vous attribuez le mérite. Si le projet échoue, vous blâmez votre superviseur. En revanche, vous pourriez attribuer le succès des autres à la chance, et leurs échecs à leur incompétence personnelle.

Ces erreurs simplifient excessivement la situation en ne prenant pas en compte tous les facteurs influençant celle-ci. Voici quelques exemples illustrés par Roxanne et Roger. Lors de votre lecture, interrogez-vous sur les types d'attribution faits dans chaque cas : externes ou internes ? Et réfléchissez aux erreurs d'attribution qui sont évidentes. Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.



**Roxanne :** Je suis arrivée en retard au travail à cause de la file d'attente interminable pour obtenir ma carte mensuelle de métro et du service lent. J'avais prévu 10 minutes pour cette tâche, mais ça m'a pris finalement 20 minutes. Ensuite, j'ai vérifié mes textos sur mon cellulaire et j'ai dû répondre à un message de ma sœur concernant nos plans pour la fin de semaine. Donc, ce n'était pas de ma faute si j'étais en retard. En revanche, mon collègue Jean est arrivé en retard parce qu'il ne se soucie pas beaucoup de l'heure et parce qu'il est très désorganisé.

**Roger :** J'ai atteint un haut niveau de performance dans le premier projet grâce à mon travail acharné et à mon talent naturel pour travailler en équipe. Je n'ai pas aussi bien réussi dans le

deuxième projet à cause des attentes déraisonnables de mon patron et du volume de travail trop élevé pour le temps imparti.

**Roger :** Mon amie Coco en est à son cinquième emploi en trois ans. Elle explique qu'elle change souvent d'emploi à cause des personnes avec qui il lui est difficile de travailler en raison de leur incompétence. Elle espérait que son nouvel employeur serait mieux, mais elle est déjà déçue, car son patron semble être un *micromanager* qui contrôle beaucoup et ne reconnaît que rarement le travail de ses collaborateurs.

Voici notre interprétation de ces exemples, qui montrent tous des erreurs d'attribution. Dans le cas de Roxanne, elle attribue son retard à des facteurs externes, et les retards de Jean à des facteurs internes. Les raisons qu'elle mentionne pour expliquer son retard sont en partie sous son contrôle. Pour Roger, il attribue sa haute performance à des facteurs internes, et sa mauvaise performance à des facteurs externes. Quant à Coco, elle impute tous ses problèmes d'emploi passés à des facteurs externes dont elle n'est pas responsable. Intéressant, n'est-ce pas ? Nous faisons constamment des attributions, souvent sans nous en rendre compte !

Le concept de lieu de contrôle, tel qu'expliqué dans le manuel *Comportement humain et organisation* de Claire de Billy et ses collaborateurs, est lié aux erreurs d'attribution. Il représente le niveau de contrôle que les individus pensent avoir sur leur vie, leur destinée et ce qui leur arrive. Il existe deux types de lieu de contrôle : interne (où les individus attribuent les événements de leur vie à leur responsabilité personnelle) et externe (où ils pensent que ce qui leur arrive ne dépend pas d'eux, mais de facteurs extérieurs qu'ils ne contrôlent pas).

Les individus dotés d'un lieu de contrôle interne ont tendance à agir pour améliorer leur situation, car ils croient être maîtres de leur destin. Ils assument leurs responsabilités. Cependant, parfois, ils peuvent surestimer l'étendue de leur responsabilité, pensant être responsables de tout, même de ce qui échappe à leur contrôle. Il est donc essentiel pour eux de ne pas porter tout le poids sur leurs épaules.

En revanche, ceux qui ont un lieu de contrôle externe attribuent leurs échecs ou les situations vécues au monde extérieur. Ainsi, ils évitent de prendre leurs responsabilités et ne croient pas pouvoir influencer ce qui leur arrive.

Et vous, pensez-vous que les leaders ont un lieu de contrôle interne ou externe ? Non, ce n'est pas un piège... Interne, bien sûr ! Il existe deux mesures principales pour développer un lieu de contrôle interne :

- Reconnaître que vous avez toujours le choix. Il y a toujours une manière de reprendre le contrôle de la situation en choisissant vos actions et vos pensées.
- Prendre le temps d'analyser les différentes options disponibles lorsque vous vous sentez « coincé » dans une situation, afin d'examiner les solutions possibles.

## Votre défi

Nous vous invitons à prendre conscience de votre propension à assumer ou non vos responsabilités. Pour cela, nous vous proposons une activité sur une durée minimale de trois jours cette semaine : gardez votre journal d'apprentissage à portée de main.

Chaque fois que vous vous trouvez en train de justifier votre comportement, une situation ou vos résultats (ou ceux des autres), résumez brièvement cette justification dans votre journal. Observez si vous utilisez des formulations telles que « car », « en raison de », « puisque », « c'est pourquoi », « la raison étant que », « c'était causé par », « grâce à », « à cause de », etc. Ces expressions peuvent être utilisées dans une conversation, par écrit (comme des courriels) ou simplement dans vos pensées.

À la fin de chaque journée, prenez un moment pour évaluer si vous avez passé une bonne journée et identifiez les raisons de cette évaluation. Notez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage. Cette activité vous permettra de prendre conscience de vos tendances à justifier vos actions ou à attribuer des causes externes à vos résultats.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pour chaque exemple que vous avez noté ci-dessus, déterminez :
  - a. si la justification vous concernait personnellement ou visait quelqu'un d'autre ;
  - b. si la situation était positive ou négative ;
  - c. si vous avez attribué les causes aux caractéristiques d'une personne (capacités, disposition, humeur, efforts, etc.) ou à quelque chose hors du contrôle de quelqu'un (une autre personne, la chance, la situation, etc.).
2. Résumez vos découvertes et recherchez des modèles de comportement.
  - a. Comment justifiez-vous généralement votre situation, vos pensées et vos comportements ? Par exemple, avez-vous tendance à vous attribuer le mérite interne des situations positives qui vous concernent ?
  - b. Comment expliquez-vous habituellement les situations ou les comportements des autres ? Est-ce que vous indiquez des causes externes pour des situations positives ?
3. Quelles sont les conséquences de vos modes d'attribution sur votre bien-être personnel et vos relations professionnelles ?
4. Comment pensez-vous que les leaders pourraient expliquer ces situations ? Dans quels types de situation les leaders doivent-ils être particulièrement prudents pour éviter les biais d'attribution ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs biais d'attribution ?
6. Comment pourriez-vous encourager une culture organisationnelle qui favorise la prise de responsabilité individuelle tout en reconnaissant l'impact des facteurs externes ?

En intégrant ces questions dans votre réflexion quotidienne, vous développerez une meilleure compréhension de vos propres tendances en matière d'attribution. Vous explorerez également comment les leaders peuvent positivement influencer la perception et la responsabilité au sein de leur équipe. Cela vous permettra de renforcer vos capacités d'autoévaluation et de cultiver un environnement où la responsabilité personnelle est valorisée et encouragée, contribuant ainsi à un climat de travail plus productif et collaboratif.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre davantage conscience des biais d'attribution et les éviter.



## 28

### Apprenez-vous de vos erreurs ?

« La façon dont vous composez avec l'échec détermine la façon dont vous atteindrez le succès. » –

David Feherty

« La chose la plus difficile que vous allez faire dans votre vie est d'échouer à quelque chose, et si vous ne commencez pas à échouer à des choses, vous n'aurez pas une vie remplie. Vous aurez une vie prudente en empruntant un chemin prévisible qui fonctionnera plus ou moins. Ça ne vous permettra pas de tirer le meilleur parti de ce monde incroyable dans lequel nous vivons. Vous devez être prêt à échouer. C'est ainsi que vous allez vous développer. » – Sebastien Junger

« Ce que nous appelons l'échec n'est pas la chute, mais le fait de rester en bas. » – Mary Pickford

Quelle est votre réaction lorsque vous faites un faux pas ou une erreur ? Êtes-vous celui qui se culpabilise, qui se répète « Je ne suis bon à rien », qui ressent de la honte et qui remet en question sa valeur ? Êtes-vous plutôt celui qui croit que l'erreur est humaine et qu'elle vous permettra de vous améliorer, d'apprendre et de découvrir de nouvelles choses ? Ou encore, êtes-vous celui qui ne veut pas reconnaître ses erreurs, qui les nie systématiquement et qui rejette la faute sur les autres ? Vous êtes peut-être un des trois, un peu des trois ou aucun des trois.

Quoi qu'il en soit, que penseriez-vous si nous vous disions que l'important n'est pas d'éviter de faire

des erreurs, mais bien d'apprendre de celles que vous commettez ? Ne serait-ce pas rafraîchissant et déculpabilisant de penser que vos erreurs servent d'occasions pour apprendre, vous améliorer et devenir meilleur ? En fait, les erreurs sont inévitables et elles font partie de la vie de tous les êtres humains. C'est la perception que nous avons d'elles qui influence la place qu'elles prennent dans notre vie. Accordons-nous donc un répit et parlons ouvertement de ces petites bêtes noires.

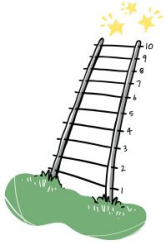
Pensez-vous que les grands de ce monde ne font pas d'erreurs ? Croyez-vous que les leaders que vous connaissez et admirez font tout à la perfection ? Si c'est le cas, il est temps de sortir de ces illusions qui vous emprisonnent dans un immobilisme et dans une peur de vous tromper. Cependant, vous n'aviez pas complètement tort de penser ainsi. En fait, ce qui fait en sorte que nous voyons ceux qui réussissent comme des gens qui ne connaissent pas l'échec, c'est leur habileté à apprendre de leurs erreurs et à rebondir. Les leaders osent prendre des risques et innover parce qu'ils savent que commettre des erreurs peut faire partie du processus d'apprentissage et de progrès. Vous remarquerez que ceux qui craignent de se tromper ou de faire des gaffes ne prennent pas d'initiatives. Les leaders, eux, assument leurs gestes, qu'ils soient exempts ou porteurs d'erreurs. Dans l'équation d'un bon leader, nous retrouvons donc la compétence « apprendre de ses erreurs ».

Selon l'auteur et conférencier Scott Berkun, apprendre de ses erreurs s'apprend ! Il a d'ailleurs identifié plusieurs astuces pour y parvenir. Nous vous en présentons quelques-unes.

1. **Reconnaissez que vous avez commis une erreur.** C'est la première étape pour résoudre tout problème. Si vous ne pouvez pas reconnaître vos erreurs, comment pouvez-vous progresser ? Ignorer cette étape revient à éviter toute autoévaluation constructive. Si vous avez du mal à déterminer si vous avez commis une erreur, demandez un retour d'information à quelqu'un en qui vous avez confiance. Cela vous aidera à clarifier la situation.
2. **Analysez votre erreur pour comprendre pourquoi vous l'avez commise.** Comprendre la cause d'une erreur est la clé pour éviter qu'elle ne se reproduise. Par exemple, si vous avez omis de remettre un rapport important à votre patron, c'est une erreur professionnelle sérieuse qui peut entraîner des conséquences. Avant de vous juger sévèrement ou de vous dévaloriser, prenez le temps d'analyser pourquoi cette erreur s'est produite. Est-ce que vous avez oublié l'échéance ? Était-ce un manque de planification ou une mauvaise gestion du temps ? Chaque cause nécessite une approche différente. Soyez indulgent envers vous-même si la cause était hors de votre contrôle, mais trouvez des solutions si elle était de votre responsabilité.
3. **Trouvez des moyens pour éviter cette erreur à l'avenir.** Réfléchissez à froid aux différentes alternatives qui auraient pu empêcher cette erreur. Souvent, une perspective détachée après coup permet de voir des solutions pratiques et réalistes. Identifiez celles que vous êtes prêt à mettre en œuvre pour éviter des erreurs similaires à l'avenir.
4. **Identifiez les leçons apprises grâce à cette erreur.** Même si les bénéfices semblent minimes, chaque erreur offre une occasion d'apprentissage. Par exemple, le fait d'avoir oublié le rapport pourrait avoir mis en lumière une charge de travail excessive. Poussez votre réflexion pour mieux comprendre vos méthodes de travail et améliorer vos compétences.
5. **Relativisez vos erreurs !** Les erreurs sont souvent subjectives et peuvent sembler insignifiantes pour certains tandis qu'elles peuvent être perçues comme majeures pour d'autres. Il est sain de chercher



à vous améliorer, mais il est contre-productif de remettre en question votre valeur personnelle pour des erreurs mineures. Par exemple, une faute d'orthographe dans un courriel ne définit pas votre compétence globale. Apprenez de ces petites erreurs sans vous laisser submerger par le perfectionnisme excessif.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, combien d'efforts déployez-vous généralement pour apprendre de vos erreurs ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Nous vous invitons à être attentif aux erreurs que vous commettez quotidiennement afin d'en tirer profit. Cette semaine, notez dans votre journal d'apprentissage toutes les erreurs, qu'elles soient petites ou grandes, survenues à la maison ou au travail. Ne vous censurez pas ! Utilisez votre propre définition de ce qu'est une erreur pour les identifier. Cela peut aller d'une simple tache de dentifrice sur votre chandail à une décision importante mal avisée, voire à des actions que vous auriez dû accomplir, mais que vous avez négligées. Élaborez une liste aussi détaillée que possible. Vous êtes libre de montrer cette liste à quelqu'un d'autre si vous le souhaitez.

### Partie 2

Une fois votre liste d'erreurs établie, passez à l'étape suivante en les classant selon les quatre catégories d'erreurs élaborées par Scott Berkun :

1. **Les erreurs « stupides »** : Ce sont des gaffes, des gestes maladroits qui entraînent un résultat malheureux. Par exemple, un dégât involontaire ou un juron qui vous échappe.
2. **Les erreurs « simples »** : Ce sont des erreurs qui auraient pu être évitées si le contexte avait été différent. Par exemple, oublier quelque chose d'important ou commettre une erreur par distraction, comme saler son café au lieu de le sucrer.
3. **Les erreurs « liées à un effort »** : Ce type d'erreur est récurrent et souvent associé à un trait de votre personnalité ou à une habitude. Par exemple, arriver systématiquement en retard au travail malgré vos efforts pour y remédier.
4. **Les erreurs « complexes »** : Ces erreurs sont plus difficiles à décortiquer, car elles ont plusieurs causes ou sont constituées de nombreuses petites erreurs. Elles peuvent être le résultat d'une série de

mauvaises décisions ou d'un schéma récurrent. Par exemple, une relation difficile avec une personne qui semble sans issue.

Classez vos erreurs selon ces catégories pour mieux comprendre leurs origines et identifier des motifs récurrents.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment avez-vous trouvé cet exercice ? Était-ce naturel ou difficile pour vous de vous attarder sur vos erreurs ?
2. Avez-vous repéré des erreurs qui reviennent souvent ? Lesquelles avez-vous identifiées ?
3. Quelles ont été les causes les plus courantes de vos erreurs ?
4. Quel est le principal blocage qui vous empêche d'accepter vos erreurs ? Quelles émotions les erreurs suscitent-elles en vous : honte, frustration, sentiment d'incompétence, etc. ? À la lumière de cette expérience, quelle serait votre définition personnelle d'une erreur ?
5. Pourquoi les leaders doivent-ils apprendre de leurs erreurs ? Comment les leaders devraient-ils voir et gérer leurs erreurs ainsi que celles des autres ?
6. Que pensez-vous de la déclaration suivante : « Les leaders apprennent de leurs propres erreurs et de celles que commettent les autres ; ils peuvent donc tirer deux fois plus de leçons sans commettre deux fois plus d'erreurs » ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour enrichir votre apprentissage et vos perspectives.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions concrètes que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) reconnaître vos erreurs, pour (b) en tirer des leçons et pour (c) sensibiliser les autres à l'importance de ces deux aspects.



## 29

## Dans quelle mesure pouvez-vous vous adapter au labyrinthe de la vie ?

« Les esprits sont comme les parachutes. Ils ne fonctionnent que lorsqu'ils sont ouverts. » –  
Louis Pauwels

Selon Max McKeown, « tout échec est un défaut d'adaptation. Tout succès est une adaptation réussie ». McKeown nous enseigne que la première étape pour nous adapter plus facilement est d'être attentifs et de reconnaître que nous devons nous adapter. La seconde étape est de comprendre comment nous devons nous adapter.

Qu'est-ce que l'adaptabilité pour vous ? Est-ce une manière de passer partout sans vous faire remarquer, un peu comme un caméléon ? Est-ce une aptitude qui vous permet d'être en phase avec votre environnement et les gens que vous côtoyez ? Connaissez-vous des personnes qui possèdent cette compétence ? La possédez-vous vous-même ? Savez-vous comment l'acquérir ?

Pour vous aider à répondre à ces questions, explorons l'histoire intitulée *Qui a piqué mon fromage ?* créée par Spencer Johnson. Le récit met en vedette la réaction de deux souris (Flèche et Flair, qui se fient à leur instinct) et de deux « minigus » (Polochon et Baluchon, qui représentent des hommes ayant des croyances et des connaissances) qui se font piquer leur fromage. Ils doivent donc sortir de leur zone de confort pour partir à la recherche de fromage, ce qu'ils feront chacun à leur façon.

- Flair anticipe les changements et la nouveauté.
- Flèche se met rapidement en mode « action » à la suite d'un changement.
- Polochon ressent de la peur et ne veut pas faire face au changement.
- Baluchon est emballé par le changement et y voit une occasion nouvelle.

Cette histoire est une métaphore démontrant comment chaque personnage fait face au changement : certains sont propulsés vers le changement, ils l'anticipent, s'y adaptent et l'apprécient. Mais Polochon appuie sur les freins par peur. Johnson pose la question importante : « Que feriez-vous si vous n'aviez pas peur ? »

Et vous ? À quel personnage ressemblez-vous le plus ? Des frictions sont possibles entre ce que veulent les personnages et les moteurs qui les propulsent ou les freins qui les empêchent d'atteindre la réalisation de leurs désirs. Lorsqu'un changement ou une nouveauté croise votre chemin, retournez-vous en arrière ou continuez-vous à avancer vers vos objectifs ? Pensez-vous être Flair, Flèche, Polochon ou Baluchon ?

Qui est le plus susceptible de surmonter le changement et de trouver son fromage ?

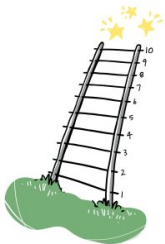
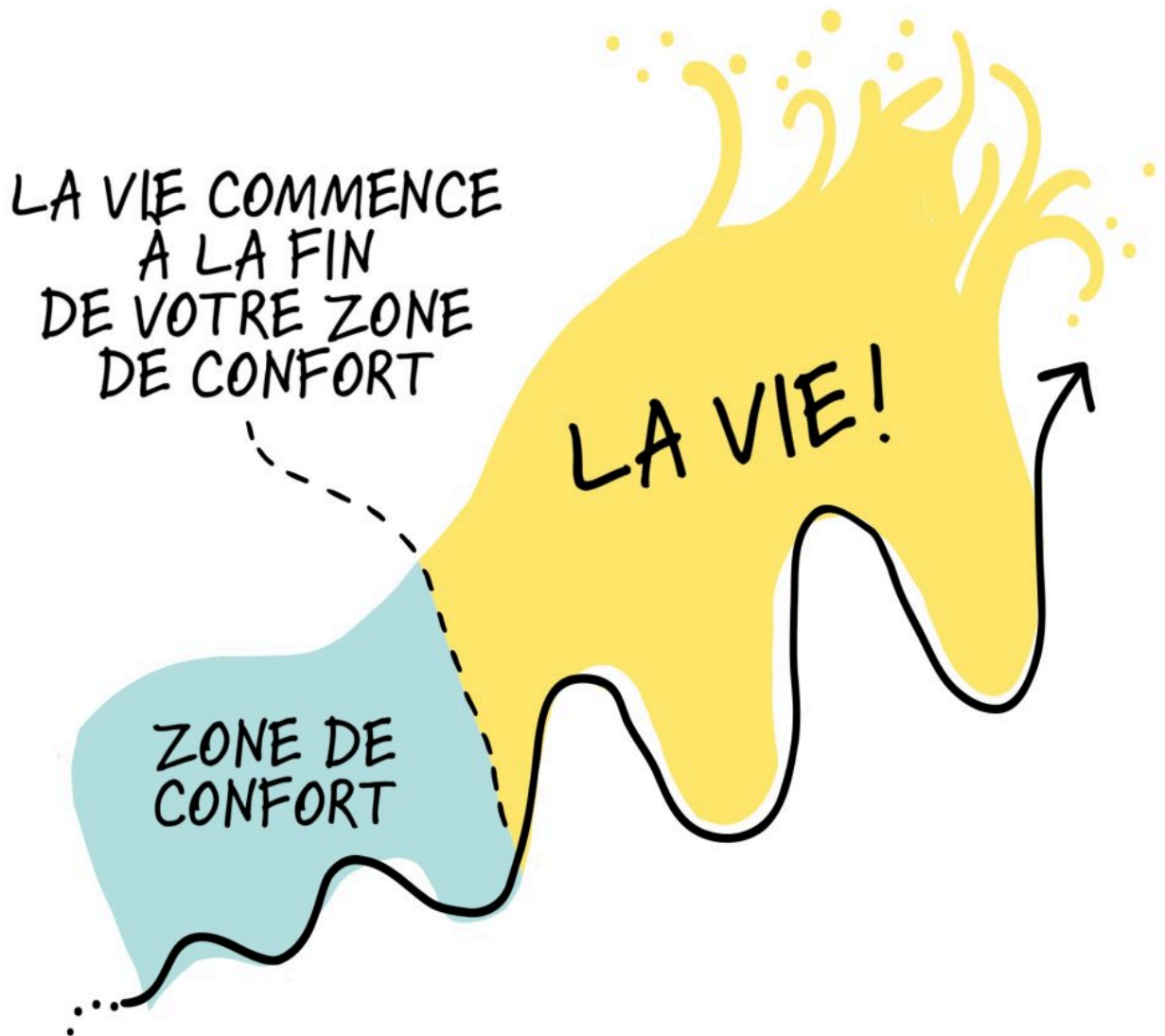
Del Jones, dans un article pour *USA Today*, suggère que « le labyrinthe, d'une certaine manière, représente les différents chemins de la vie. Le fromage est une métaphore de ce qui compte le plus, qu'il s'agisse du travail, de la famille, de la santé ou autre ». Cette histoire met en lumière une compétence essentielle pour les leaders : l'adaptabilité. Selon le livre *Leadership 2.0* de Travis Bradberry, le leadership adaptatif est une combinaison unique d'habiletés, de perspectives et d'efforts permettant d'atteindre l'excellence. Plus précisément, l'auteur mentionne que les leaders adaptatifs font preuve d'intelligence émotionnelle, sont sensibles à la justice organisationnelle, ont des traits de caractère inspirants (comme l'intégrité et l'ouverture à la différence) et sont capables de se développer personnellement, d'apprendre constamment et de développer les autres.

Voici donc deux conseils pour développer votre adaptabilité, inspirés du livre *For Your Improvement* de Michael Lombardo et Robert Eichinger :

- **Choisissez vos batailles.** S'adapter ne signifie pas être d'accord avec tout et dire oui à tout. Cela signifie écouter et apprécier de nouvelles idées, voir leur potentiel et ne pas être « allergique » aux changements. Vous pouvez rester ouvert aux autres tout en exprimant vos opinions. Comment faire ? Lorsque quelqu'un vous propose une nouvelle idée, écoutez attentivement, cherchez à en apprendre plus et soyez réceptif. Si vous pensez que l'idée ne mérite pas d'être explorée davantage, expliquez vos raisons avec diplomatie et sans jugement.
- **Sortez de votre zone de confort.** Si vous percevez chaque changement comme une agression personnelle, il est utile d'accueillir davantage de petits changements dans votre vie. Faites de petits pas pour vous familiariser avec le changement : prenez un nouvel itinéraire pour aller au travail, essayez un nouveau plat au restaurant, changez la décoration de votre bureau, etc. En intégrant des nouveautés dans votre vie, vous apprendrez à voir le changement comme un événement neutre plutôt



qu'une menace. Comme le dit Jacques Prévert : « La meilleure façon de ne pas avancer est de suivre une idée fixe. »



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence avez-vous tendance à sortir de votre zone de confort ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Cet exercice vous invite à développer votre capacité d'adaptation cette semaine. Notez vos expériences dans votre journal d'apprentissage. Pendant au moins trois journées complètes, démontrez beaucoup d'adaptabilité en suivant ces consignes :

- Soyez ouvert aux nouvelles idées et aux différentes façons de voir les choses.
- Faites preuve de flexibilité dans votre réponse aux situations difficiles.
- Gérez calmement les demandes inattendues.
- Adoptez une vision réaliste de la situation et adaptez vos attitudes et vos comportements en conséquence.
- Comprenez qu'il peut y avoir plusieurs interprétations d'une situation et diverses solutions viables aux problèmes.
- Acceptez l'idée que vous n'avez pas toujours raison et que les autres peuvent avoir une part de vérité. Soyez ouvert à leurs perspectives.
- Changez ce que vous faites si vous constatez que cela ne fonctionne pas.
- Adaptez votre façon de communiquer avec les autres en fonction de leurs besoins.

Gardez une trace de vos efforts et de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

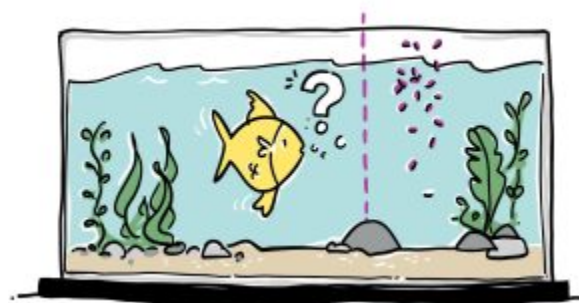
Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles ont été vos réactions pendant l'exercice ?
2. L'exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
3. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur votre niveau d'adaptabilité ?
4. Il est souvent difficile de s'adapter et d'être flexible, car cela nécessite de remettre en question ses habitudes et ses certitudes, d'accepter l'incertitude et le changement constants ainsi que de développer une capacité à s'ajuster rapidement aux nouvelles situations et aux défis imprévus. Cela demande également une ouverture d'esprit ainsi qu'une capacité à apprendre continuellement et à voir les obstacles comme des occasions de croissance personnelle et professionnelle. De plus, notre ego peut être fragile et se blesser facilement lorsque nous sommes mis en présence de nos erreurs ou de nos limites, ce qui rend difficile d'accepter d'être dans l'erreur. Pourquoi est-ce difficile pour vous ?
5. Quels sont les avantages de l'adaptabilité pour les leaders ?
6. Que peuvent faire les leaders pour augmenter le niveau d'adaptabilité des membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre adaptabilité au quotidien.



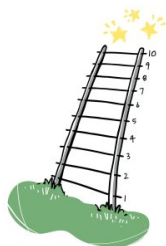
## 30

### Seriez-vous plus persévérant qu'un poisson dans un aquarium ?

« Notre réflexe inné est de courir après la réponse, mais on acquiert plus de sagesse en s'asseyant avec la question. » – Paul Lefebvre

« Portez attention à vos attentes, elles deviendront votre réalité. » – Jean Monbourquette

« C'est moins le réel qui nous influence que les images que nous nous en faisons. » – Inconnu



#### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre niveau de persévérance. Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Nous vous invitons à prendre quelques minutes pour lire l'histoire suivante (décrite par Ron Rolheiser dans son livre *The Holy Longing*), puis à répondre aux questions proposées ci-dessous.



Il y a quelques années, des chercheurs ont mené des études sur les poissons. Ils ont placé un poisson dans un aquarium et lui ont donné de la nourriture tous les jours. Après un certain temps, ils ont introduit un verre transparent (donc invisible) dans l'aquarium et ont commencé à mettre la nourriture à l'intérieur de ce verre. Chaque fois que le poisson tentait de prendre la nourriture, il heurtait le verre et repartait sans se nourrir. Le poisson a essayé plusieurs fois de cette manière pendant un moment. Finalement, il a cessé d'essayer. Il nageait vers la nourriture, mais juste avant de frapper le verre, il s'arrêtait.

À ce moment-là, les chercheurs ont retiré le verre et ont rendu la nourriture accessible librement. Cependant, l'esprit du poisson était déjà affecté : même s'il avait faim, il n'a jamais mangé la nourriture. Il nageait près de la nourriture sans se rendre compte qu'elle était maintenant accessible. Le poisson est mort de malnutrition malgré la présence de nourriture à portée de nage.

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez vos réactions à cette histoire. Que vous raconte cette histoire ? Comment l'interprétez-vous ? Demandez à trois personnes que vous connaissez bien de lire et d'interpréter l'histoire. Décrivez leurs réactions et leurs interprétations dans votre journal d'apprentissage.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En quoi votre interprétation de l'histoire diffère-t-elle de celle des autres ?
2. Avez-vous déjà été comme le poisson dans l'aquarium ? Si oui, dans quelles circonstances ? Si vous deviez appliquer cette métaphore à une expérience que vous avez vécue, que diriez-vous ?
3. Quelles sont les leçons que vous pouvez tirer de cette histoire pour améliorer votre capacité à reconnaître et à surmonter les obstacles invisibles dans votre propre vie ?
4. Quelle est la pertinence de cette histoire pour les leaders ? Comment peuvent-ils développer leur persévérance et encourager les autres à faire de même ?
5. Quelles actions les leaders doivent-ils entreprendre lorsqu'ils voient une autre personne adopter l'attitude du poisson ? Comment peuvent-ils surmonter les obstacles et faire preuve de résilience ? Comment peuvent-ils aider les autres à éliminer les obstacles imaginaires qui les empêchent d'avancer ?

Il est crucial de reconnaître les événements qui ont marqué notre perspective sur le monde. Ces moments peuvent être des tournants dans nos vies, influençant profondément notre manière de voir l'avenir. Ces expériences peuvent teinter notre vision du monde, souvent de manière durable.

Réfléchissant à votre parcours de vie, êtes-vous en mesure d'identifier les moments qui ont profondément influencé votre perspective ? Ce sont des événements qui ont marqué des tournants dans votre vie et façonné votre vision de l'avenir. Par exemple, cela pourrait être un échec amoureux qui vous a profondément affecté, un défi professionnel que vous n'avez pas surmonté et qui continue de résonner en vous, ou encore un rejet qui a laissé des traces durables. Si vous deviez choisir un de ces moments qui a coloré ou transformé votre perception de la vie, lequel évoqueriez-vous ? En revanche, si aucun événement spécifique ne vous vient à l'esprit, seriez-vous capable d'identifier un changement d'attitude ou un trait personnel que vous avez développé au fil du temps ?

Une des compétences clés des leaders est leur capacité à mettre les choses en perspective. Ils comprennent que l'esprit humain, incluant le leur et celui de leurs collaborateurs, est fragile et nécessite un soutien continu.



Prenez l'exemple de Roger : bien qu'il ne puisse identifier précisément ce qui a provoqué ce changement de perception à l'égard des défis professionnels, il reconnaît clairement qu'il y a eu un « avant » et un « après ». Autrefois, Roger était enthousiaste à l'idée de relever de nouveaux défis et de découvrir de nouvelles tâches. Il appréciait l'apprentissage, la résolution de problèmes et la créativité dans son travail. Cependant, au cours des dernières années, Roger a développé une aversion pour les projets spéciaux et l'inconnu. Cette nouvelle disposition provoque de l'anxiété chez lui et le décourage. Il sait que ce comportement ne lui ressemble pas, mais il semble préférer les tâches répétitives et routinières aux projets encore à leurs débuts.

Récemment, son patron lui a confié un mandat spécial qui correspondait parfaitement à ses compétences. Bien que ses collègues enviassent cette occasion de croissance professionnelle, Roger était profondément préoccupé par ce projet. Malgré ses réticences, son patron lui a clairement indiqué que cette mission était non négociable. Face à ce défi apparemment insurmontable, Roger a décidé d'en discuter avec Roxanne.



**Roger :** Je suis tellement inquiet pour ce projet. Je ne sais pas comment je vais faire. Au début de ma carrière, j'adorais ce genre de défi pourtant.

**Roxanne :** Dis-moi, depuis quand as-tu constaté que ta perspective avait changé ?

**Roger :** Depuis deux ou trois ans...

**Roxanne :** Que s'est-il passé ?

**Roger :** Bonne question. Je crois qu'un événement s'est produit. Ah, ça me revient... Je venais de clore un dossier épineux qui m'avait demandé beaucoup de temps et d'énergie, et j'étais plutôt fier du résultat. Cependant, lorsque mon patron l'a regardé, il a trouvé qu'il n'était pas suffisamment étoffé et il a affecté un coéquipier pour refaire le boulot en partie. Je me rappelle que j'étais humilié. À bien y penser, ceci a complètement sapé ma confiance.

**Roxanne :** Hum, penses-tu que cet événement peut avoir modifié ta perspective quant aux nouveaux défis ? Es-tu devenu frileux à la suite de ce dossier ? Si oui, je crois que tu devrais prendre le temps de bien décortiquer cet événement et d'en faire ressortir les éléments positifs. Tu sais, un échec est rarement un échec complet. Il y a toujours quelques points positifs dont tu peux te servir pour rebondir et ne pas retomber dans les mêmes pièges.

**Roger :** Oui, tu as sûrement raison. D'ailleurs, si j'y repense bien, il s'agit de mon premier et seul échec professionnel. Je pourrais être plus indulgent envers moi-même et me permettre de prendre plus de risques. Merci pour ton aide, Roxanne. Je crois que je vais relativiser cet événement avec la vision que j'ai aujourd'hui. Peut-être que ça m'aidera à avancer et à ne pas me priver de nouvelles occasions.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous poserez dès maintenant pour (a) développer la persévérance, pour (b) mettre les choses en perspective et pour (c) encourager la persévérance chez les autres.



## 31

### Êtes-vous comme une grenouille bouillie ?

« De la stabilité à l'immobilisme, il n'y a qu'un pas. » – Jacques Mailhot

Vous avez certainement entendu la fable de la grenouille bouillie. Selon Daniel Goleman : « Jetez une grenouille dans de l'eau bouillante et elle saute instinctivement hors du récipient. Mais si vous mettez une grenouille dans un pot d'eau froide et que vous augmentez progressivement la température, la grenouille ne remarque pas que l'eau devient plus chaude. Elle reste assise là jusqu'à ce que l'eau bout – avec la grenouille. Le destin de cette grenouille bouillie n'est pas si différent de celui de certains leaders qui s'installent dans la routine et laissent de petits confort se transformer en solides habitudes – créant ainsi le lit de l'inertie. »

Le message central de la fable est qu'il est facile de laisser l'inertie s'installer progressivement. Les problèmes et les menaces ne deviennent visibles que lorsqu'ils sont pratiquement hors de notre contrôle. Peut-être devenons-nous moins vigilants à l'égard de nos propres mauvaises habitudes ou de celles des autres. Ou bien nous permettons à de petits problèmes de s'accumuler jusqu'à devenir des défis majeurs. Une autre interprétation de cette métaphore est que, parfois, le changement s'introduit dans une organisation de manière progressive – petit à petit – et avec du recul, nous réalisons qu'un changement significatif s'est opéré.

Daniel Goleman nous rappelle que cette histoire souligne l'importance de solliciter la rétroaction des autres. Ils peuvent percevoir des aspects que nous ne remarquons pas, car nous sommes confortablement installés dans l'eau chaude qui devient progressivement plus chaude. Parfois, par crainte de nous offenser ou de nous critiquer, les gens peuvent nous cacher des informations cruciales. Cette fable nous enseigne également qu'il est essentiel de rechercher les opinions de personnes extérieures au « système » ou non directement impliquées dans la situation, comme nos amis, notre équipe ou notre organisation. Ces individus extérieurs peuvent souvent offrir une perspective plus objective, ce qui leur permet de détecter plus facilement les dysfonctionnements et les possibilités d'amélioration.

## Votre défi

Nous vous invitons à réfléchir à la manière dont cette fable de la grenouille bouillie pourrait s'appliquer à vous et éventuellement à tous les groupes auxquels vous pourriez appartenir.

1. Avez-vous déjà été dans une situation où vous avez progressivement ressenti une détérioration de votre moral ou de votre bien-être sans vraiment vous en rendre compte au début ?
2. Rencontrez-vous des difficultés à sortir d'une situation confortable, mais qui s'avère néfaste pour votre développement personnel ou professionnel ?
3. Si c'est le cas, qu'est-ce qui serait nécessaire pour vous permettre de faire ce saut vers quelque chose de nouveau et de bénéfique ?
4. En tant que personne extérieure au système, comment pourriez-vous contribuer à améliorer le fonctionnement de ce système en proposant des idées ou des solutions pour identifier et rectifier les problèmes latents ?

Prenez le temps d'écrire vos réponses dans votre journal d'apprentissage pour mieux comprendre comment cette fable peut influencer votre propre vie et vos interactions au sein de groupes ou d'organisations.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cela a-t-il été difficile de penser à des exemples de situations où vous ou d'autres personnes vous comportiez comme une grenouille bouillie ?
2. Parfois, nous sommes tellement immergés dans une situation que nous avons du mal à la voir clairement. Pouvez-vous décrire un moment où quelqu'un qui semblait avoir une meilleure compréhension de la situation que vous vous a donné des commentaires ? Quel impact cela a-t-il eu sur vous ? Par exemple, Coco a pris conscience que son ex-patron cherchait à se débarrasser d'elle seulement après que Roger lui avait signalé cette possibilité. Depuis lors, elle est devenue plus attentive aux signaux envoyés par son patron.
3. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous conscient (a) de vos faiblesses, (b) de votre impact sur les autres et (c) des changements progressifs qui se produisent dans les relations ou dans d'autres situations ? Justifiez votre note. Si votre note est supérieure à 6, pourquoi est-ce le cas ?

4. Quelle est la pertinence de la métaphore de la grenouille bouillie pour les leaders ?
5. Quelles mesures préventives prendrez-vous pour rester conscient de votre situation et de vos habitudes ? Comment comptez-vous aider les autres à reconnaître qu'ils peuvent se laisser emprisonner par des circonstances difficiles dans leur vie quotidienne et que le changement est possible ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de votre situation et de vos habitudes, et pour (b) aider les autres à reconnaître qu'ils se trouvent dans une situation de type « grenouille bouillie ».



## 32

**Tombez-vous dans le piège du singe ?**

« La mesure de l'intelligence est la capacité à changer. » – Albert Einstein

« En dépit de mes fermes convictions, j'ai toujours été un homme qui tente d'affronter les faits, et qui accepte la réalité de la vie que les nouvelles expériences et connaissances dévoilent. J'ai toujours gardé un esprit ouvert, ce qui est nécessaire à une flexibilité qui va de pair avec toute quête intelligente de la vérité. »

– Malcolm X

Avez-vous entendu parler de la fable du piège à singes ? Dans le livre *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, Robert Pirsig raconte l'histoire des habitants d'un village de l'Inde qui, fatigués de voir les singes leur voler leur nourriture, ont décidé d'installer un piège pour ces primates. Leur piège était le suivant : une banane placée à l'intérieur d'une noix de coco évidée. L'ouverture de la noix de coco était assez grande pour permettre au singe d'atteindre l'intérieur, mais trop petite pour lui permettre de sortir la banane. Si le singe lâche la banane, il peut facilement retirer sa main et s'enfuir. Mais s'il s'accroche à la banane, il risque d'être capturé par les habitants. Son but à court terme (s'accrocher à la banane) fait en sorte que ses objectifs à long terme (manger, être en sécurité) sont à risque. C'est donc sa réticence à lâcher la banane qui le piège, et non le piège en soi.

Pourquoi parlons-nous de pièges à singes ? Tout simplement parce que vous en avez sûrement déjà

rencontré dans votre vie. Naturellement, ils ne se présentaient pas sous la forme d'une noix de coco ! En fait, vos pièges sont des idées fixes sur la façon dont les choses devraient être. Il peut s'agir d'idées, de principes ou de façons de faire qui ont bien fonctionné pour vous dans le passé (et que vous refusez d'abandonner). Comme pour le piège à singes, le problème n'est pas l'idée en tant que telle, mais bien le fait de continuer à accepter cette idée comme valable plutôt que de vous demander si elle est toujours efficace. Quand nous nous accrochons étroitement à nos attentes, nos façons de faire et nos préférences, une certaine rigidité s'installe et, par conséquent, nous devenons fragiles.

Les leaders doivent alors être particulièrement conscients lorsqu'ils s'accrochent à leurs « bananes ». La capacité de s'adapter et de se réinventer devient particulièrement cruciale dans notre monde en constante évolution. En effet, la flexibilité et l'adaptabilité sont les clés des leaders efficaces. Ceux-ci sont ouverts à remettre en question leurs méthodes habituelles et sont capables de les ajuster lorsque la situation l'exige. Les leaders efficaces sont capables de changer de paradigme, c'est-à-dire la manière conventionnelle de penser à quelque chose, pour favoriser l'innovation.

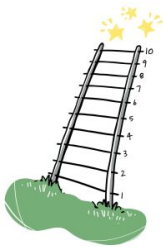
En revanche, ceux qui s'accrochent obstinément à leurs « bananes » ont des idées préconçues sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui les empêche de percevoir de nouvelles possibilités. Ils sont pris dans un cadre mental figé qui les empêche d'envisager des alternatives. Ils peuvent être motivés par un fort besoin de contrôle, une aversion au changement ou une peur du lâcher-prise qu'ils associent peut-être à l'échec. Leur ego peut également jouer un rôle, les poussant à toujours vouloir avoir raison, ou ils peuvent avoir du mal à gérer l'ambiguïté. Quelle que soit la raison, quelque chose les bloque et les maintient captifs dans le piège pour préserver leur « banane ».

Que pouvez-vous faire si vous tombez dans le piège du singe ? Voici quatre suggestions qui peuvent vous inspirer :

1. **Prenez conscience de lorsque vous vous trouvez « bloqué » dans quelque chose qui pourrait être changé.** Prenez du recul et examinez les routines et les règles qui régissent votre vie. Sollicitez des exemples concrets de situations où vous pourriez sembler rigide, têtu ou bloqué dans vos pensées, vos comportements et vos actions. Bien que recevoir ce type de commentaire puisse être difficile, il peut vous aider à progresser.
2. **Réfléchissez à vos comportements, à votre façon d'être et à vos pensées.** Est-ce qu'ils vous limitent, créent des frictions avec les autres, vous empêchent de résoudre des problèmes ou d'évoluer intérieurement ? Dans cette introspection, évaluez également votre niveau de stress. Les chercheurs ont identifié l'effet Einstellung, un piège cognitif où nous adoptons mécaniquement des façons de traiter les situations, même si d'autres approches pourraient être plus adaptées. C'est comme utiliser uniquement un marteau pour toutes les tâches, y compris visser des vis – pas toujours efficace !
3. **Planifiez de nouvelles actions et de nouvelles façons de penser pour élargir vos horizons.** Comprenez que comme il a fallu du temps et de la répétition pour développer des pensées et des comportements rigides, il en faudra autant pour assouplir votre rigidité mentale. Remplacez les idées et les comportements rigides par des alternatives plus efficaces. Osez faire les choses différemment, même par de petits changements, et explorez de nouvelles expériences ! Sortir de vos routines et de votre zone de confort vous permettra de découvrir leurs avantages. Par exemple, si vous avez tendance à refuser les invitations ou à éviter de nouvelles occasions, prenez le temps de réfléchir aux raisons derrière ces réactions. Vous pourriez découvrir qu'il n'y a pas de raison valable pour dire

non aux offres qui se présentent. Essayez de lâcher prise en laissant quelqu'un d'autre décider de vos plans pour une soirée ou en gardant des plages horaires libres dans votre emploi du temps pour plus de spontanéité. Si votre rigidité provient du besoin de tout contrôler, envisagez de collaborer avec d'autres pour prendre des décisions. Apprendre à faire des compromis et à lâcher prise peut vous aider à apprécier les avantages d'une plus grande flexibilité. Souvenez-vous que le désir constant de contrôle est souvent lié à l'insécurité.

4. **Apprenez à faire confiance et libérez-vous des contraintes inutiles.** Vivez votre vie au lieu de la contrôler. Comment ? Selon la psychologue Marie Bérubé, vivre pleinement le moment présent est essentiel. Abandonnez les pensées sur le passé et le futur, et accordez-vous la confiance nécessaire pour vous laisser aller dans le présent.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre tendance à vous accrocher obstinément à des modes de pensée qui ne vous servent plus ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Pour déterminer si vous êtes pris au piège des pensées rigides, nous vous suggérons de consacrer quelques minutes à la fin de trois jours consécutifs cette semaine à réfléchir aux idées ou aux habitudes rigides qui ont marqué votre journée. Dans votre journal d'apprentissage, dressez une liste des idées, des attentes ou des façons de faire que vous avez rigidelement soutenues sans les remettre en question. Si vous avez du mal à identifier ces rigidités, pensez aux croyances fixes qui peuvent générer du stress ou entraver votre progression personnelle. N'hésitez pas à solliciter l'aide d'une personne de confiance, car, parfois, nous ne sommes pas conscients de nos propres rigidités, mais quelqu'un d'autre peut les percevoir clairement.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

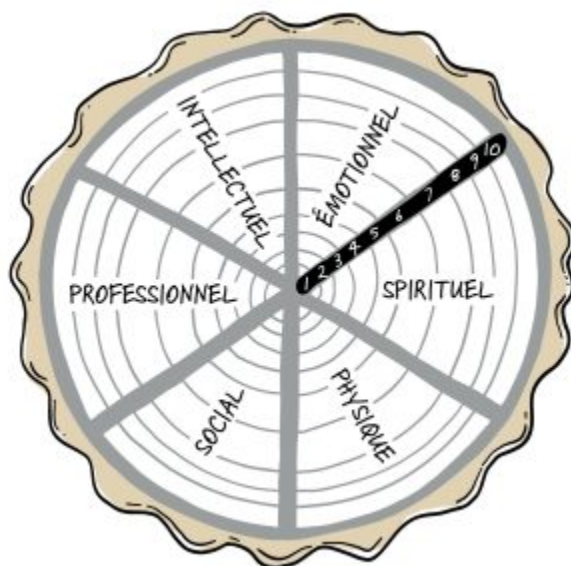
1. Examinez la liste que vous avez rédigée. Quels sont les thèmes récurrents dans vos descriptions ?
2. Quel est votre piège à singes le plus important ?
3. Quels sont les inconvénients potentiels de ce piège ? Quelles seraient les conséquences à long terme si vous continuiez à vous accrocher à cette « banane » ?
4. Quelles autres façons de penser ou de voir la situation pourraient vous aider à sortir du piège, à devenir plus flexible et à être plus efficace à long terme ?
5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons importantes pouvez-vous tirer ?

6. Cet exercice démontre l'importance de lâcher prise, de mettre de côté les idées, les attitudes et les pratiques qui vous empêchent d'avancer. En tant que leader, comment pouvez-vous vous assurer de ne pas tomber dans ces pièges au quotidien ? Comment reconnaître que les membres de votre équipe sont pris au piège ?
7. Que devraient faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs pièges et à y échapper ? Que devraient faire les leaders pour encourager les membres de leur équipe à lâcher prise sur leurs « bananes » ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour devenir plus flexible et ouvert dans vos pensées et vos comportements. Assurez-vous d'inclure des détails pour chaque action, y compris les délais pour les mettre en œuvre et comment vous prévoyez d'évaluer votre succès pour chacune d'elles.





## 33

### Votre tarte de vie est-elle équilibrée ?

*« Il est aussi noble de tendre à l'équilibre qu'à la perfection ; car c'est une perfection que de garder l'équilibre. » – Jean Grenier*

*« Nous ne pouvons pas être heureux si nous nous attendons à vivre tout le temps au plus haut sommet d'intensité. Le bonheur n'est pas une question d'intensité, mais d'équilibre, d'ordre, de rythme et d'harmonie. » – Thomas Merton*

Connaissez-vous quelqu'un qui préparerait une demi-tarte ou une tarte avec la majorité de la garniture d'un côté ? C'est peu probable. Mais souvent, les gens le font avec leur vie. Selon le D<sup>r</sup> Bill Hettler du National Wellness Institute, votre tarte de vie se compose de six parts de bien-être :

1. **Bien-être professionnel.** Engagez-vous dans un travail bénévole ou professionnel qui résonne avec vos valeurs et vos intérêts, vous apportant satisfaction, accomplissement et possibilités de croissance. Assurez-vous que votre emploi vous offre un équilibre travail-vie personnelle, un soutien au développement personnel et professionnel ainsi qu'un environnement stimulant et respectueux.

2. **Bien-être social.** Cultivez des relations positives et respectueuses, contribuez à votre communauté et bénéficiez d'un soutien mutuel. Vivez en harmonie avec les autres, apportez une contribution significative à la société et appréciez l'impact positif que vous avez sur votre environnement social.
3. **Bien-être physique.** Prenez soin de votre santé physique par une alimentation équilibrée, un sommeil suffisant, une gestion du stress et des moments de relaxation. Évitez les substances nocives et consultez des professionnels de la santé lorsque nécessaire pour maintenir une bonne condition physique.
4. **Bien-être spirituel.** Cultivez un sens de connexion et de significativité au-delà de vos préoccupations quotidiennes. Engagez-vous dans des pratiques spirituelles qui vous nourrissent, telles que la méditation, la prière, la lecture inspirante ou le service communautaire, selon vos propres convictions et valeurs.
5. **Bien-être intellectuel.** Développez votre intellect en restant curieux, en explorant de nouvelles idées et en vous engageant dans des activités intellectuellement stimulantes comme la lecture, la réflexion personnelle et la découverte artistique et littéraire.
6. **Bien-être émotionnel.** Cultivez un état d'esprit positif envers vous-même et votre vie. Développez la capacité à reconnaître et à exprimer vos émotions de manière saine, tout en renforçant votre résilience face aux défis. Pratiquez l'introspection pour mieux comprendre vos sentiments et développer des stratégies pour maintenir un équilibre émotionnel.

Si nous négligeons certains aspects importants ou si nous nous concentrons trop sur d'autres, cela déséquilibre notre tarte de vie. Un déséquilibre peut entraîner du stress et des problèmes de santé, et la tarte peut facilement tomber ! Cela devient alors difficile de nous gérer nous-mêmes, encore plus d'inspirer les autres à nous suivre. En revanche, lorsque nous évaluons toutes les sphères de notre vie et leur accordons une attention équilibrée, nous ressentons un véritable sentiment d'équilibre et de bien-être.

Dans son article pour la *Harvard Business Review* sur l'importance d'adapter le développement aux besoins individuels des leaders, Natalie Shope Griffin parle du défi d'aider Mark à surmonter ses faiblesses. En tant que gestionnaire dévoué au travail, Mark a utilisé le modèle de la tarte de vie pour évaluer son équilibre et a réalisé qu'il négligeait quatre des six catégories. Pour Mark, ce fut un réveil brutal : « Qu'est-ce que les gens diront de lui à ses funérailles ? » À la suite de cette évaluation, Mark a créé un plan de développement qui lui a permis de rééquilibrer sa vie professionnelle et personnelle. Par exemple, il s'est engagé à rentrer chez lui tous les soirs avant 19 heures sans apporter de travail à la maison.

Et vous, comment se présente votre tarte de vie ? Pensez-vous qu'elle est équilibrée, ou avez-vous des ajustements à faire ?

## Votre défi

Nous vous invitons à évaluer chaque sphère de votre vie **actuelle** dans votre journal d'apprentissage.

1. Lisez les descriptions ci-dessus et, en utilisant une échelle de 1 (horrible) à 10 (fantastique), indiquez votre niveau de bien-être ou de satisfaction pour chacune d'elles.

2. Inscrivez cette note sur votre diagramme en forme de tarte (voir le schéma au-dessus du titre de l'exercice et colorez la portion correspondante. Par exemple, si vous évaluez votre bien-être émotionnel à « 4 », colorez l'espace correspondant à partir du numéro 4 (vers le centre de la tarte).
3. Évaluez toutes les sphères de votre vie de cette manière et visualisez votre tarte de vie en colorant chaque section en conséquence.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez l'équilibre de votre tarte de vie actuelle. Justifiez votre note. Si votre évaluation est inférieure à 8, qu'est-ce qui déséquilibre votre tarte ? Certaines parts sont-elles beaucoup plus grandes ou plus petites que d'autres ? Cela correspond-il à votre perception globale de votre vie actuelle ? Si votre tarte n'est pas équilibrée, est-ce une situation temporaire (comme une période de charge de travail intense) ou une tendance constante ?
2. Décrivez l'apparence actuelle de votre tarte de vie. Quels choix de vie ou habitudes contribuent positivement à votre bien-être, et lesquels lui nuisent ?
3. Imaginez une tarte de vie idéale où chaque part représente un bien-être complet. Visualisez chaque part de manière à vous sentir excité et satisfait, en disant « wow » à vos réalisations. Par exemple, qu'est-ce que le bien-être physique optimal signifie pour vous ?
4. Investir dans votre bien-être personnel est essentiel pour être un modèle efficace pour les autres. Comment pourriez-vous améliorer votre exemple pour ceux qui vous entourent ?
5. Comment les leaders peuvent-ils faciliter un meilleur équilibre de vie pour ceux qu'ils dirigent ?

## Plan d'action

Compte tenu de ce que vous avez découvert en effectuant cet exercice, décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour optimiser votre bien-être dans chaque domaine. Quelles habitudes quotidiennes adopterez-vous dès demain ? Quelles mesures spécifiques pouvez-vous prendre pour améliorer votre équilibre de bien-être ? Notez une action pour chaque aspect de votre vie et inscrivez-les dans votre journal d'apprentissage.



**Roger :** J'ai une énorme part de tarte dans la zone professionnelle et seulement des miettes dans le domaine social. Je suis tellement occupé au travail et fatigué quand je rentre à la maison que je n'ai pas l'énergie pour faire des activités avec quiconque.

**Roxanne :** C'est un compromis courant : les gens laissent souvent leurs relations souffrir lorsqu'ils sont surinvestis au travail. Est-ce une situation récurrente pour toi ou temporaire ?

**Roger :** Heureusement, c'est temporaire. Mon patron est hors de la ville, et je dois gérer son travail en plus du mien. C'est épuisant !

**Roxanne :** Ouf, heureusement que ce n'est que temporaire... Connais-tu l'expression de Stephen Covey sur le fait d'« aiguiser la scie » ? Il compare un bûcheron qui continue de travailler avec une scie mal aiguisée à un bûcheron prenant régulièrement des pauses pour affûter sa scie. Comme tu peux l'imaginer, le second

est plus efficace. Roger, si tu continues à travailler sans interruption, peut-être devrais-tu faire une pause pour réfléchir à comment renouveler ton énergie. Veux-tu simplement survivre ou vivre pleinement ?

**Roger :** Vivre, bien sûr ! J'aime cette analogie. Mais ce n'est pas seulement une question d'arrêter de travailler pour aiguiser ma scie. Je dois aussi déterminer ce qui me donne de l'énergie. Peut-être que faire plus de sport et bouger davantage me permettraient de réduire le stress. Comme le dit Ludwig Wittgenstein : « Le corps humain est la meilleure image de l'âme humaine ! » Si mon corps est malade, mon âme ne va pas bien non plus !

**Roxanne :** Oui, c'est une excellente idée. Comme le disait Edward Stanley : « Ceux qui pensent qu'ils n'ont pas le temps de faire de l'exercice physique devront malheureusement tôt ou tard trouver du temps pour la maladie ». Ce n'est certainement pas ce que tu veux, n'est-ce pas ?

**Roger :** Tu as raison.

**Roxanne :** Nous y pensons rarement, mais notre corps est crucial. D'ailleurs, ça m'inspire pour améliorer ma tarte de vie : je vais essayer de faire d'une pierre trois coups.

**Roger :** Trois coups ? Ce n'est pas plutôt « faire d'une pierre deux coups » ?

**Roxanne :** Oui, mais je veux résoudre trois problèmes avec une seule action. Mes parts sociale, intellectuelle et physique sont minces. Alors, je vais trouver quelque chose à faire avec d'autres personnes qui implique de l'activité physique et nourrit ma curiosité. Je pense inviter quelques amis à marcher ensemble pour aller à une lecture de livre à la librairie, à une nouvelle exposition à la galerie d'art ou à une conférence publique à l'université. Cinq kilomètres. Chaque mercredi soir.

**Roger :** Ah, je comprends ce que tu veux dire ! C'est une idée géniale ! J'accepte l'invitation !



## 34

### Que signifie réussir dans la vie pour vous ?

« Essayez de ne pas devenir un homme de succès, mais plutôt un homme de valeur. » – Albert Einstein

Nous avons tous notre propre vision du succès et de la réussite. Pour certains, cela peut signifier occuper un poste prestigieux, posséder une grande fortune, jouir de la gloire ou bénéficier d'une grande reconnaissance. Pour d'autres, réussir sa vie peut se traduire par l'exercice d'un métier enrichissant qui respecte leurs valeurs, par des relations satisfaisantes avec les autres ou encore par la capacité d'apporter leur contribution à la société. Le succès est donc un concept subjectif : il est perçu et vécu différemment par chaque individu.

Certains font une distinction nette entre « réussir sa vie » et « réussir dans la vie », tandis que d'autres voient ces deux expressions comme complémentaires. Quelle que soit votre perspective, il est important de définir ce que représente le succès pour vous, car cette définition guide vos actions et influence votre satisfaction personnelle.

Le succès ne se résume pas à l'atteinte d'un objectif particulier ou à la réalisation d'un rêve précis. C'est un idéal qui peut être atteint de multiples manières et qui peut évoluer au fil du temps. Vous pouvez éprouver du succès à un moment donné de votre vie, mais votre perception du succès peut changer au

fur et à mesure de nouvelles expériences. Pourquoi cela arrive-t-il ? Selon les experts Laura Nash et Howard Stevenson, le succès comprend quatre composantes :

1. **Le bonheur** est la mesure de votre épanouissement et de votre satisfaction quotidienne à l'égard de votre vie et de vos conditions.
2. **La réussite** englobe les accomplissements dont vous êtes fier, témoignant de votre engagement et de vos efforts déployés.
3. **L'importance** se manifeste par l'influence positive que vous exercez sur votre entourage.
4. **L'héritage** consiste à faire résonner vos accomplissements pour inspirer et aider les autres à s'engager dans leur réussite personnelle.

Ces quatre composantes se reflètent dans quatre domaines de vie, selon Howard Stevenson et Laura Nash : soi-même, famille, travail et communauté. Nash et Stevenson ont observé que ceux qui réussissent durablement adoptent une approche kaléidoscopique pour structurer leurs aspirations. Ils enrichissent constamment chacune de ces quatre catégories tout en cherchant un équilibre harmonieux.

Attention ! Il faut éviter de passer sa vie à poursuivre le bonheur. Une fois que vous atteignez un niveau de réussite qui vous rend heureux, vous réalisez que vos objectifs évoluent. Le bonheur est une cible mouvante ! Comme le souligne Ron Rolheiser, la quête du bonheur est souvent vaine, car la vie n'est jamais sans défis. Il propose plutôt de rechercher le sens dans nos vies, car c'est ce qui véritablement nourrit le bonheur. Pour la plupart, nous avons une vision idéalisée du bonheur associée au plaisir et à l'absence de stress. Mais le vrai bonheur réside dans le sens que nous trouvons, indépendamment des difficultés rencontrées. Donc, mener une vie pleine de sens et de valeur peut nous apporter une satisfaction durable, même si le bonheur parfait reste hors de portée.

Pour les leaders, chaque aspect de leur vie contribue à leur succès global et forme un tout harmonieux. Comme tout individu, ils cherchent à concilier les différentes dimensions de leur existence pour accomplir ce qui compte vraiment pour eux, malgré les défis que cela représente. Selon Bill George et ses collaborateurs, maintenir une vie intégrée et équilibrée est particulièrement exigeant pour les leaders.

Les leaders doivent être capables d'être authentiques et cohérents dans chaque sphère de leur vie, sans en négliger aucune. Cela requiert rigueur et discipline, car cela les aide à rester alignés avec eux-mêmes, intègres et complets. Ils comprennent que le maintien d'un équilibre personnel est essentiel non seulement pour leur bien-être personnel, mais aussi pour leur capacité à diriger efficacement et inspirer les autres.

### **Votre défi**

Nous vous invitons à explorer vos réussites en utilisant les quatre composantes du succès et en les appliquant aux quatre domaines de votre vie, en adoptant un « kaléidoscope » personnel comme le suggèrent Nash et Stevenson. Cet exercice vous permettra de mesurer votre niveau d'équilibre et de tenir des bilans réguliers de votre vie. Vous pourriez découvrir qu'un domaine précis mérite davantage d'attention en fonction de vos priorités du moment. Référez-vous aux descriptions précédentes des composantes du succès et décrivez dans votre journal d'apprentissage des exemples précis de ce qui vous a apporté ces sentiments (le bonheur, la réussite, l'importance et l'héritage) dans les quatre domaines de votre vie.

### **Réflexion**

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé des exemples de succès dans tous les domaines ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Certaines zones sont-elles surchargées tandis que d'autres sont vides ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure considérez-vous avoir réussi ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Justifiez votre évaluation. Si votre note est inférieure à 8, quelles en sont les raisons ?
3. En examinant votre « kaléidoscope », quelles conclusions en tirez-vous ? Quels thèmes récurrents observez-vous ?
4. Quels liens existent entre vos succès et la manière dont vous répartissez votre temps et votre énergie ?
5. Êtes-vous satisfait de ce que vous observez ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si rien ne change, seriez-vous heureux dans 1 an, 10 ans, 20 ans ? Pourquoi ou pourquoi pas ? À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons pourriez-vous tirer de vous-même et de votre vie ?
6. Que peuvent faire les leaders :
  - a. pour mener une vie plus équilibrée ?
  - b. pour aider les membres de leur équipe à avoir une vie plus équilibrée ?
7. Commentez ces affirmations. Il existe deux perspectives sur l'importance de l'équilibre :
  - a. « Les personnes qui aspirent à l'excellence mènent rarement une vie équilibrée. »
  - b. « Les gens qui réussissent savent que l'équilibre est une condition préalable au succès. »
 Avec laquelle de ces affirmations êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous envisagez de prendre dès maintenant pour aborder les aspects de votre « kaléidoscope » qui vous déplaisent et pour progresser vers vos objectifs.



## 35

### Pouvez-vous identifier vos 32 grandes priorités ?

« La sagesse de la vie consiste à éliminer les non-essentiels. » – Lin Yutang

Vous vous sentez parfois débordé ? À courir partout sans savoir où donner de la tête ? Peut-être vous découragez-vous en constatant à quel point le temps file et combien il est difficile de tout accomplir ? Si vous avez répondu oui, vous n'êtes pas seul ! Trop souvent, nous nous efforçons d'exceller dans tous les rôles qui nous sont attribués, parfois sans même nous demander si c'est vraiment ce que nous voulons. Est-ce vraiment la vie que vous souhaitez mener ? Avez-vous déjà pris le temps de vous arrêter pour vous demander « Est-ce que ce que je fais est réellement important pour moi ? » ou encore « Pourquoi est-ce que je fais tout cela au fond ? » Si ces questions ne vous ont jamais traversé l'esprit, prenez le temps d'y réfléchir au cours de cet exercice sur les priorités.

Identifier et gérer ses priorités supposent une connaissance approfondie et un respect de soi. Cela implique de reconnaître ce qui est véritablement essentiel et non négociable pour nous. Lorsque nous savons ce qui compte vraiment pour nous et que cela devient une priorité, nous sommes sur la bonne voie. Les leaders, en particulier, excellent dans la gestion des priorités : ils savent où concentrer leur énergie, comment investir leur temps (et celui des autres) et comment surmonter les obstacles qui se dressent sur leur chemin. Comme le dit John Maxwell, « travailler intelligemment » est aussi important que « travailler dur », car les leaders savent comment atteindre leurs objectifs.



La question cruciale que chacun se pose est : « Comment établir une gestion des priorités qui est à la fois utile et efficace ? » La réponse réside dans la compréhension de certains principes fondamentaux et dans l'application rigoureuse de ceux-ci ! Pour nous guider dans cette démarche, John Maxwell explore plusieurs pistes dans son livre sur le développement des leaders. Il met en avant deux principes clés pour déterminer nos activités :

1. **Le principe de Pareto**, également connu sous le nom de « 80-20 », stipule que 20 % de vos efforts sont responsables de 80 % de vos résultats, et que 20 % des membres de votre équipe nécessitent 80 % de votre temps.
2. **La loi de Parkinson** concerne la façon dont le temps pour accomplir une tâche s'étend pour remplir le temps disponible. John Maxwell illustre cela en disant : « Si vous avez une seule lettre à écrire, cela prendra toute la journée. Mais si vous en avez 20, vous les finirez toutes en une journée. » Cette loi souligne que le volume de travail s'adapte au temps disponible. Cependant, il est essentiel de ne pas interpréter cette loi de manière littérale. Bien que vous puissiez accomplir plus dans un laps de temps défini, cela ne vous confère pas de superpouvoirs ! Pour optimiser votre productivité, fixez-vous des délais courts et réalistes pour chaque activité.

Maintenant que vous comprenez mieux ces deux principes fondamentaux qui régissent notre gestion du temps, il est temps d'identifier vos priorités. En réalité, la priorisation est votre priorité ! Mais comment s'y prendre ? John Maxwell propose trois questions clés pour vous aider à établir une liste plus ou moins exhaustive des activités prioritaires :

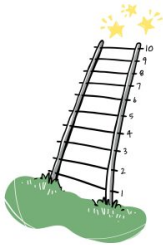
- Qu'est-ce qu'on vous demande et qu'on exige de vous ?
- Qu'est-ce qui vous apporte le plus de joie et vous nourrit ?
- Qu'est-ce qui est valorisant et gratifiant pour vous ?

Ces questions vous permettront d'identifier vos priorités, classées en trois grandes familles : ce que vous devez faire, ce que vous aimez faire et ce que vous voulez faire. Une fois cette classification établie, il ne vous restera plus qu'à faire le tri dans chaque catégorie et à déterminer laquelle remportera la mise au championnat des priorités ! Toutefois, gardez à l'esprit que le but est d'obtenir une liste épurée. Comme le soutient John Maxwell, avoir un trop grand nombre de priorités paralyse et empêche l'action. En divisant votre énergie entre plusieurs activités, celle-ci se dissipe : votre réserve baisse, et votre frustration augmente. Il est très difficile d'être performant lorsqu'une multitude de priorités se bousculent à votre porte.

Choisissez donc soigneusement chacune d'entre elles pour pouvoir exceller en tant que leader, en plaçant votre énergie au bon endroit. Une fois que vous savez ce qui est important pour vous, maintenez le cap ! Cependant, il se peut que vos priorités évoluent. Supposons que votre priorité numéro un était de terminer un projet ambitieux pour le travail. Vous l'avez identifié comme prioritaire et vous lui avez fait une place de choix dans votre emploi du temps afin d'atteindre votre objectif. Une fois le projet terminé, une nouvelle priorité prendra sa place et guidera vos actions. Ainsi, il est important de réviser régulièrement votre liste de priorités. Voyez cela comme un ménage de printemps qui vous permet d'y voir plus clair, de mieux respirer et de faire de la place pour ce que vous voulez vraiment. Identifiez les tâches pouvant

être déléguées à une personne de confiance et déterminez vos objectifs les plus importants. Évaluez les bénéfices qu'une bonne gestion des priorités vous a apportés et ajustez-vous en conséquence.

Surtout, rappelez-vous que vos priorités doivent être, par définition, prioritaires et donc suffisamment importantes. Sinon, comme le souligne John Maxwell, « quand les priorités mineures prennent trop de notre temps, les problèmes majeurs surgissent ».



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure votre vie est-elle guidée par vos principales priorités ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Nous vous proposons de vous guider pour établir ou réviser votre liste de priorités. Cet exercice vous aidera à déterminer ce qui est important pour vous et à décider dans quelle mesure vous souhaitez investir du temps pour y parvenir. Nous vous invitons donc à suivre les instructions suivantes :

1. Pliez une feuille de papier de 8 ½ x 11 à cinq reprises, puis dépliez le papier. Vous devriez voir 32 carrés sur votre feuille.
2. Listez vos envies et vos projets. Dans chaque carré, notez une chose que vous avez toujours voulu faire, mais que vous n'avez jamais faite, ou une chose que vous avez commencée, mais n'avez pas terminée. Travaillez rapidement. Ne vous arrêtez pas pour évaluer ce que vous écrivez.
3. Identifiez l'expérience associée. Dans chacun des 32 carrés, écrivez l'expérience que l'élément vous ferait vivre (par exemple, le défi, le plaisir, etc.).
4. Pour chaque élément, demandez-vous : Qu'est-ce qui vous empêche de faire cette chose maintenant ? Quelle expérience vivez-vous présentement à laquelle vous devriez renoncer sans en être capable ?
5. Sélectionnez vos priorités. Parmi les 32 éléments que vous avez écrits, sélectionnez vos cinq priorités les plus importantes.
6. Choisissez des priorités secondaires. Choisissez cinq autres priorités qui, bien que moins fondamentales que les premières, restent tout de même importantes.

Joignez la feuille remplie à votre journal d'apprentissage. Cela vous permettra de garder une trace de vos réflexions et de vos priorités, et de les revisiter régulièrement pour évaluer votre progression et ajuster vos objectifs au besoin.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'avez-vous pensé de :

- a. remplir les 32 carrés ?
- b. sélectionner vos cinq priorités ?
- c. choisir vos cinq priorités secondaires ?

2. Quels ont été vos réflexions et votre processus de prise de décision ?

3. Qu'est-ce qui a été difficile ou facile dans cet exercice ? Pourquoi ?

4. En examinant votre liste de priorités, quels thèmes reviennent souvent ?

5. Quelles conclusions ou leçons majeures pouvez-vous tirer de votre processus de priorisation ?

6. Si vous deviez formuler trois conseils pour les leaders sur la gestion des priorités, quels seraient-ils ?

7. À la lumière de cet exercice, que peuvent faire les leaders pour gérer leurs propres priorités et aider les membres de leur équipe à faire de même ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour réaliser vos priorités « 5 + 5 ».



## 36

### Quels sont les gros cailloux dans votre vie ?

« La plupart d'entre nous disent oui à trop de choses, et alors nous laissons ces petites choses médiocres remplir nos vies. » – Derek Sivers

Pour commencer, nous vous proposons de réaliser un exercice qui vous rappellera l'importance des priorités.

#### Votre défi

Nous vous invitons à participer à une petite expérience que l'on retrouve dans de nombreux sites Web et livres, notamment dans *First Things First* de Stephen Covey, Roger Merrill et Rebecca Merrill. Voici les consignes.

Réunissez votre équipe de rétroaction ou invitez au moins une autre personne pour vous accompagner dans cette expérience.

- 1 . Rassemblez les matériaux suivants : un pot vide (par exemple, un pot de mayonnaise), de gros cailloux, de petites pierres, un peu de sable (ou l'équivalent) et un verre d'eau.
- 2 . Demandez à votre public de s'asseoir en face de vous.
- 3 . Prenez le pot vide et remplissez-le de gros cailloux. Ensuite, demandez à l'auditoire : « Est-ce que ce pot est plein ? » Attendez la réponse.

4 . Versez ensuite de petites pierres dans le pot et secouez-le légèrement. Les pierres rempliront les espaces vides à travers les gros cailloux. Maintenant, demandez à l'auditoire : « Est-ce que ce pot est plein ? »

5 . Ensuite, versez du sable dans le pot. Évidemment, le sable remplit le reste de l'espace. Pour la troisième fois, demandez à l'auditoire si le pot est plein.

6 . Versez ensuite le verre d'eau dans le pot, ce qui remplira les derniers espaces libres à travers le sable.

7 . Posez ensuite les questions suivantes à l'auditoire :

- a. En remplissant le pot dans l'ordre inverse, quel aurait été le résultat ?
- b. Que symbolisent les gros cailloux, les petites pierres, le sable et l'eau ?
- c. Quelle leçon pouvons-nous tirer de cette expérience ?
- d. Dans quel ordre rempliriez-vous votre pot ?
- e. Dans votre vie, qu'est-ce qui représente les gros cailloux ?

8 . Avant de continuer votre lecture, assurez-vous que votre public a répondu aux cinq questions posées au numéro 7 ci-dessus, que vous avez pris le temps de réfléchir vous-même à l'exercice et à ses questions, et que vous avez enregistré vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Interprétation

Cette expérience suscite plusieurs réflexions importantes, notamment la mise en lumière de quelques principes fondamentaux.

1. **En remplissant le pot dans l'ordre inverse, quel aurait été le résultat ?** Les gros cailloux sont les éléments qui prennent le plus d'espace dans le pot. Ainsi, si nous voulons tout faire entrer sans déborder, il est crucial de les placer en premier, en priorité. Si vous commencez par verser l'eau, par exemple, elle risque de s'échapper lorsque vous ajouterez les roches et le sable.
2. **Que représentent les gros cailloux, les petites pierres, le sable et l'eau ?** Les gros cailloux symbolisent les activités ou les domaines de votre vie les plus importants, ceux sans lesquels vous ne seriez pas complet ni épanoui. Cela peut inclure votre famille, vos études, votre carrière, vos passions, etc. Ce sont les aspects essentiels de votre existence. Les petites pierres représentent les éléments de moindre importance qui prennent moins de place que vos priorités, comme les loisirs, les voyages, les biens matériels, etc. Le sable symbolise les petites activités, parfois agréables, mais non essentielles, qui enrichissent votre quotidien. Enfin, l'eau représente les activités temporaires ou mouvantes dans votre vie, qui peuvent être remplacées facilement pour laisser place à autre chose.
3. **Quelle leçon pouvons-nous tirer de cette expérience ?** Cela signifie-t-il que nous pouvons remplir nos agendas de plus en plus de choses ? Non ! Les gros cailloux sont les éléments que vous devez placer en premier dans votre emploi du temps quotidien pour réussir ! Si vous ne leur accordez pas la priorité, votre quotidien sera envahi par des activités moins importantes qui ne vous satisferont pas et ne vous rapprocheront pas de vos objectifs. Votre agenda se remplirait rapidement de petites obligations qui vous empêcheraient de vivre la vie que vous souhaitez vraiment. Concentrez-vous sur vos priorités, poursuivez ce qui est vraiment important pour vous et comprenez que les petites

choses qui agrémentent votre vie ne sont rien sans les gros cailloux qui donnent sens et valeur à votre existence.

4. **Dans quel ordre rempliriez-vous votre pot ?** Pensez « priorités » ! Donnez la priorité aux gros cailloux dès le début. Les petites pierres, le sable et l'eau sont plus flexibles et peuvent s'adapter : ils rempliront quand même votre vie si les gros cailloux sont en place. Ne craignez pas de renoncer à certaines occasions en vous concentrant sur vos vraies priorités. Celles qui comptent vraiment pour vous trouveront leur place dans votre vie.
5. **Dans votre vie, qu'est-ce qui représente les gros cailloux ?** C'est là la question la plus cruciale et la plus importante. Identifier vos gros cailloux vous donne la clé pour réussir votre vie et vivre selon vos véritables désirs. Si vous ne savez pas ce qui est important pour vous, vous risquez de vous retrouver submergé par des obligations et des distractions. Le temps libre se remplit rapidement de lui-même. Pour ne pas passer à côté de ce qui compte vraiment, vous devez remplir activement votre vie selon vos propres priorités, sans laisser les autres décider de votre quotidien.
6. **Au-delà de cette expérience, si votre vie était une pièce de théâtre, quel serait le scénario et qui jouerait les rôles principaux ?** Vous espérez être le réalisateur et l'acteur principal de votre propre histoire. Ces questions peuvent sembler étranges, mais elles sont essentielles pour découvrir ce qui est vraiment important pour vous, ce qui vous anime et ce qui occupe la place centrale dans votre vie.

Savoir répondre à ces questions revient à identifier les piliers de votre vie. Cela vous permet de faire ce qui est primordial pour vous, de respecter vos priorités et d'éviter de passer à côté de votre vie. Il est si facile de se laisser emporter par le rythme effréné de la vie quotidienne et d'en venir à perdre de vue ce qui importe réellement. Combien de fois avez-vous souhaité passer plus de temps avec vos proches ou pratiquer votre passion sans pouvoir le faire ? Que faisiez-vous à la place : des choses prioritaires ou des activités insignifiantes que vous auriez pu reporter ? La gestion des priorités place en tête de liste tout ce qui est important pour vous. Ensuite, les activités sans plus-value, qui peuvent prendre beaucoup de temps, se retrouvent en bas de la liste.

Connaître ses priorités et leur accorder de l'importance sont cruciaux pour les leaders. Ils sont souvent source d'inspiration et nous incitent à nous dépasser ou à les suivre. Les leaders sont des modèles qui sont alignés avec eux-mêmes, concentrés sur ce qui compte vraiment. S'ils semblent maîtres de leur vie et en harmonie avec eux-mêmes, c'est parce qu'ils reconnaissent que leurs priorités doivent être prises au sérieux. Après tout, si les activités les plus importantes de leur vie ne reçoivent pas l'attention nécessaire, qui les fera à leur place ?

Les leaders contrôlent leur destin et ont la capacité de le maintenir ainsi. Ainsi, lorsqu'un projet ou une proposition menace de perturber leurs priorités, ils savent dire non. En revanche, s'ils identifient une occasion qui met leurs priorités en avant, ils la saisissent. Ces grandes priorités agissent comme une boussole ou un garde-fou dans leur vie : elles les aident à faire des choix réfléchis et bénéfiques qui les conduisent là où ils veulent aller.

Cela peut sembler simple, mais une fois que vos priorités sont claires et que vous affirmez votre intention de leur donner la priorité, tout s'aligne naturellement. Rappelez-vous : chaque décision comporte un coût d'opportunité. Comme le souligne Susan Biali Haas dans son article de *Psychology Today*, « chaque fois que vous dites oui à quelque chose, vous dites non à autre chose ».

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé difficile ou facile d'identifier vos gros cailloux ? Pourquoi ?
2. Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans l'identification et la catégorisation de vos priorités en tant que « gros cailloux » ou « petites pierres » ?
3. Comment évalueriez-vous votre capacité à consacrer du temps à vos gros cailloux sur une échelle de 1 à 10 ? Veuillez expliquer votre réponse.
4. En quoi cet exercice a-t-il remis en question votre approche actuelle de la gestion des priorités ?
5. Qu'avez-vous appris sur vous-même, votre vie et vos priorités grâce à cette expérience ?
6. En quoi cet exercice pourrait-il bénéficier à votre vie personnelle et professionnelle à l'avenir ?
7. Comment pouvez-vous communiquer l'importance de la priorisation à votre équipe ou à vos collègues en vous basant sur votre expérience avec cet exercice ?
8. Comment les leaders peuvent-ils mettre en avant leurs gros cailloux et encourager les autres à faire de même ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour faire plus de place à vos gros cailloux dans votre quotidien.



**Roxanne :** Il est courant d'entendre les gens dire qu'ils sont super occupés. J'entends rarement quelqu'un dire que la vie est relaxante.

**Roger :** C'est vrai. Tu sais, dans son livre *Tools of Titans*, Tim Ferriss dit ceci : « Être occupé équivaut à un manque de contrôle. Le manque de temps est un manque de priorités. Si je suis « occupé », c'est parce que j'ai fait des choix qui me mettent dans cette position... Je n'ai pas le droit de me plaindre. Au lieu de cela, si je suis trop occupé, je dois revoir mes règles. Être occupé est souvent utilisé comme une excuse pour éviter les actions critiques, mais inconfortables. »

**Roxanne :** C'est direct, mais il y a beaucoup de vérité dans ce qu'il dit !

**Roger :** J'aime bien sa suggestion pour maximiser l'efficacité. Il propose de sélectionner trois choses que nous voulons le moins faire et que nous avons souvent reportées, puis de nous demander : « Si c'était la seule chose que j'accomplissais aujourd'hui, serais-je satisfait de ma journée ? » Si la réponse est oui, il suggère que nous bloquions une période d'environ trois heures pour réaliser cette tâche et nous en débarrasser. J'ai essayé sa méthode pour terminer mes déclarations fiscales cette année. Je me suis senti libéré et soulagé lorsque j'ai enfin terminé. C'était comme si une tonne de briques avait été retirée de mon dos.

**Roxanne :** Génial ! Tu sais, j'ai entendu quelque part que les gens les plus occupés parviennent à trouver du temps pour ce qu'ils veulent faire, non pas parce qu'ils ont plus de temps que les autres, mais parce qu'ils pensent en termes de « gagner » du temps avec une planification soigneuse. Ils ne planifient pas seulement des événements (réunions, rendez-vous et délais) ; ils réservent également du temps pour la réflexion, des tâches importantes et une heure par jour de temps libre. Comme le suggère Tim Ferriss, ils consacrent chaque jour un certain temps à une tâche importante, de préférence dès que possible, afin de ne pas se sentir submergés par la journée qui s'écoule.

**Roger :** Hum, tu m'as convaincu. Je vais essayer cette astuce dès demain !



## 37

### Quelle est la meilleure chose que vous puissiez faire en ce moment ?

« La raison pour laquelle nous n'atteignons pas la plupart de nos grands objectifs est que nous passons trop de temps à nous occuper d'abord des choses secondaires. » – Robert McKain

« La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer. » – Peter Drucker

Certaines personnes courent comme des poulets sans tête. Elles ne font pas les efforts nécessaires pour obtenir de bons résultats. Elles tergiversent et négligent des projets importants. Elles choisissent ce qui est plus facile, mais moins important. Parfois, elles perdent beaucoup de temps à se plaindre de ne pas avoir assez de temps, d'être surmenées, d'avoir une vie compliquée, etc. Elles ne déploient que peu d'efforts soutenus pour réussir et semblent surprises lorsqu'elles n'y parviennent pas. D'autres semblent avoir moins de travail parce qu'elles sont calmes et bien organisées.

Qu'est-ce qui guide habituellement vos actions ? Est-ce votre emploi du temps qui dicte ce que vous devez faire et quand le faire ? Est-ce votre patron qui décide de votre planification ? Est-ce que vous agissez en fonction de vos envies ou de vos dégoûts ? Ou, au contraire, déterminez-vous vos actions en fonction



de vos priorités et de ce qui doit être fait ? Quelle que soit votre réponse, il peut être utile d'analyser le processus que vous utilisez, car vos actions actuelles déterminent votre avenir.

Les leaders sont souvent très occupés : leur charge de travail est élevée, et ils ont peu de temps pour accomplir toutes leurs tâches. Ils planifient, organisent et gèrent efficacement leur emploi du temps. Évitant la procrastination, ils vont au-delà du minimum requis et accomplissent ce qu'ils doivent, même lorsque ce n'est pas toujours agréable. C'est un classique, n'est-ce pas ?

Pour atteindre leurs objectifs, les leaders doivent établir des priorités et se concentrer sur les tâches les plus importantes, celles qui auront un impact significatif sur leur avenir et qui reflètent leurs valeurs. De plus, ils maintiennent une perspective équilibrée, reconnaissant ce qu'ils peuvent contrôler et ce qu'ils ne peuvent pas contrôler. Ils choisissent leurs batailles et évitent de se perdre dans des détails insignifiants qui pourraient compromettre leur vision à long terme. Les leaders possèdent un excellent sens des priorités, se concentrant sur ce qui est le plus bénéfique à faire, dire ou penser pour eux-mêmes et pour ceux qui les entourent. Ils se demandent souvent : « Quelle est la meilleure action que je peux entreprendre maintenant ? »

Il est crucial de réfléchir avant d'agir afin de mettre les choses en perspective (est-ce que ce sera vraiment important dans 10 ans ?). Parfois, « le temps est un bon conseiller », et la meilleure décision peut être de ne rien faire pour l'instant. Avec le temps, parfois, les choses deviennent plus claires. Nous ne prenons pas de bonnes décisions quand nous sommes fatigués, affamés, pressés, surchargés, préoccupés, tristes ou en colère. Parfois, une pause nous aide à réfléchir à ce qui est vraiment important pour nous à long terme. Ainsi, prendre des décisions lorsque nous réfléchissons calmement dans un environnement propice est souvent préférable, plutôt que de demander à autrui de décider instantanément, ce qui lui met une pression déraisonnable. Pour prendre de meilleures décisions, il est essentiel de prendre un temps de réflexion.

Alors, comment décider de ce que vous devez faire en ce moment ? Comment pouvez-vous être positif, constructif et productif dès maintenant ? La réponse ne se limite pas à vérifier vos priorités. Bien sûr, il s'agit de vous concentrer sur vos priorités, mais il est également essentiel de les respecter ! Le site Web *Ma vie en mains* propose quatre questions pour prendre des décisions de qualité qui respectent vos priorités :

1. Quel est votre objectif ? Que souhaitez-vous accomplir ? Quelles seront les conséquences si vous ne l'atteignez pas ? Comment vous sentirez-vous en cas de réussite de votre objectif ?
2. Quels sont les obstacles ou les pensées qui entravent votre progression vers votre objectif ?
3. Quelles actions avez-vous entreprises pour vous rapprocher de votre objectif ?
4. Si vous ne prenez aucune action, quel impact cela aura-t-il sur la réalisation de votre objectif ?

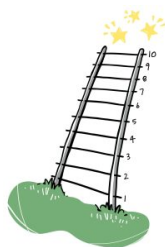
Comme vous pouvez le voir, ces questions sont conçues pour vous aider à maintenir votre objectif en vue. Souvent, dans la routine quotidienne, les objectifs que vous vous êtes fixés peuvent être oubliés ou remis à plus tard. Il est crucial de comprendre que même si votre objectif semble lointain et ambitieux, il peut être décomposé en petites étapes. Chaque petite action que vous entreprenez vous rapproche de cet objectif. Ne sous-estimez pas les petits efforts actuels qui peuvent sembler insignifiants ; ils contribueront à vous rapprocher plus rapidement de ce que vous désirez. Alors, quelle est la meilleure chose que vous puissiez faire en ce moment (après avoir complété cet exercice, bien sûr) ?

Ah, vous pensez peut-être que vous n'avez pas d'objectifs. C'est peu probable... Les objectifs ne sont pas nécessairement de grands projets ou des aspirations exubérantes. En fait, selon le dictionnaire en ligne de *Merriam-Webster*, un objectif est défini comme « la fin vers laquelle l'effort est dirigé ». Ainsi, vous pourriez avoir des objectifs réalistes comme organiser votre bureau, achever un projet de session pour un cours ou lire plus de livres dans une année. L'essentiel est d'avoir un objectif à partir duquel vous pouvez élaborer un plan d'action pour l'atteindre. Mais comment procéder ?

Sur son blogue, Jeremy Statton enseigne sa méthode pour atteindre les objectifs : commencer par faire un premier pas dans la direction souhaitée, passer à l'étape suivante, surmonter les obstacles et les contraintes, et enfin achever le projet. Comme il le souligne, il n'y a pas vraiment de formule secrète ; tout le monde sait qu'il faut commencer un projet pour le terminer. Cela demande du temps et des efforts, parfois au détriment de récompenses immédiates plus faciles à obtenir. Il peut être difficile de percevoir les avantages à long terme de nos actions, mais c'est la seule voie vers le succès.

Jeremy Statton explique que si nous n'atteignons pas nos objectifs, c'est souvent parce que nous n'arrivons pas à franchir la première étape et les suivantes. Nous sommes impatients de voir des résultats immédiats, alors que le travail nécessaire pour les atteindre peut sembler accablant. Cependant, la persévérance dans le développement de nouvelles habitudes est essentielle pour atteindre nos objectifs. Gardez en mémoire ces deux principes qui vous aideront à comprendre l'importance de prendre des décisions alignées avec vos objectifs :

1. Le *focus* (vous concentrer sur votre but) vous rapproche de votre vision.
2. La peur est une source de motivation inefficace et, donc, une très mauvaise conseillère.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point trouvez-vous difficile de rester concentré sur vos priorités ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous encourageons à pratiquer la prise de décisions éclairées. Cette semaine, particulièrement lorsque vous vous trouvez face à plusieurs choix, posez-vous la question « Quelle est la meilleure action que je peux entreprendre en ce moment ? » et agissez en fonction de votre réponse. Cette approche est bénéfique non seulement pour optimiser la gestion de votre temps et vous concentrer sur vos priorités, mais aussi pour gérer efficacement divers aspects de votre vie (par exemple, la meilleure manière d'aborder une situation délicate). Prenez le temps de consigner dans votre journal d'apprentissage toutes les occasions cette semaine où vous avez pris des décisions éclairées.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles actions avez-vous trouvées les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre lors de cet exercice (par exemple, reconnaître qu'une décision devait être prise, poser des questions, entreprendre des actions, etc.) ?
2. Quel impact cet exercice a-t-il eu sur votre capacité à prendre des décisions ?
3. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions pouvez-vous tirer de votre processus de prise de décision ?
4. Comment les leaders pourraient-ils utiliser cet exercice pour se concentrer sur ce qui compte le plus et améliorer leurs compétences en leadership ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à se concentrer sur leurs priorités et à prendre des décisions éclairées ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) vous concentrer sur vos priorités et pour (b) aider les autres à faire de même.



**Roger :** La principale leçon que je retire de cet exercice est l'importance de rester concentré sur mes tâches prioritaires. Ça permet de mieux gérer les distractions et de maintenir ma concentration. Souvent, la meilleure chose à faire n'est pas la plus agréable, mais la plus cruciale. Je m'efforce de la mener à bien avant de passer à des activités plus plaisantes. En outre, prendre la bonne décision apporte une certaine paix intérieure et une sérénité, ce qui réduit les tensions. Comme disait mon grand-père, il faut d'abord travailler avant de penser à s'amuser. Et toi, Roxanne, trouves-tu difficile de te concentrer sur tes priorités ?

**Roxanne :** Oh oui, malheureusement. Cependant, je crois que c'est tout à fait normal. Lorsque nous pensons à notre « destination », ça peut paraître lointain, épouvantable et inaccessible. En revanche, j'ai beaucoup appris ces derniers temps.

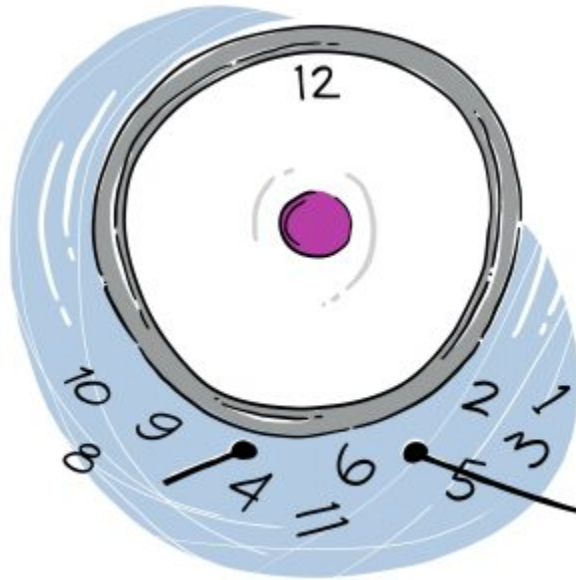
**Roger :** Ah oui ? Quel a été l'élément déclencheur de cet apprentissage ?

**Roxanne :** Eh bien, j'ai réalisé que, dans le fond, j'étais capable de beaucoup plus que ce que je pensais. Pour moi, ce qui fonctionne, c'est la persévérance et les petits pas. Voici mon expérience : depuis que je suis adolescente, je rêve d'écrire un roman. Ça faisait plusieurs années que ça me trottait dans la tête, et parfois j'avais des idées pour l'histoire, les personnages, le dénouement, etc. Or, lors de mes vacances annuelles l'été passé, je me suis jetée à l'eau ! J'avais du temps libre et je me suis dit que si je voulais vraiment réussir à écrire mon roman, je devais m'y mettre dès maintenant. J'ai commencé par gribouiller dans mon journal, puis dans mon agenda, et je me suis décidée à l'écrire sur mon portable. Dès que j'avais du temps libre, je me demandais ce que je pouvais faire pour avancer mon projet. C'était important pour moi de prioriser les choses que je devais faire, car je me sentais en contrôle et fière de travailler dans mon intérêt. Après avoir décidé de me mettre à écrire mon roman, je sentais que j'avais pris la bonne décision. J'étais vraiment

satisfaite d'avoir fait le saut. Sais-tu quelle autre leçon j'ai tirée de ce processus ? Que je dois faire de la place pour ce qui m'importe et refuser les projets et les propositions qui ne me conviennent pas !

**Roger :** Wow, c'est vraiment super ! Je suis sûr que prendre en main ce projet te donne plus de confiance et d'énergie pour réaliser tes rêves. Je t'envie...

**Roxanne :** Mais qu'attends-tu pour t'y mettre, Roger ? Tout est possible. Commence par une seule question : « Quelle est la meilleure chose que tu puisses faire en ce moment pour te rapprocher de ton objectif ? » Tu sais ce qu'on dit : les jours se suivent et ne se ressemblent pas, sauf si tu décides de faire quelque chose aujourd'hui pour changer demain. Donc, que peux-tu faire maintenant ?



## 38

### Faites-vous l'inventaire de votre emploi du temps?

«Le temps de la réflexion est une économie de temps.»– PubliusSyrus

«Ai-je bien utilisé mon temps?»– Titus

«J'essaie de prendre un jour à la fois, mais parfois plusieurs jours m'attaquent en même temps. Je pourrais faire de grandes choses, si je n'étais pas si occupé à faire de petites choses.» – Ashleigh Brilliant

Selon vous, qu'est-ce qui fait qu'une personne est productive et performante? Est-ce que ce sont ses compétences, son talent, sa rigueur, ses efforts? Sûrement, mais une grande partie de la productivité vient d'une gestion adéquate de son temps! Il est facile de constater que chaque personne utilise son temps d'une manière différente et bien personnelle. Il suffit de demander à quelqu'un ce qu'il a fait aujourd'hui, d'écouter sa réponse et de constater. Alors que certains énuméreront une liste interminable de petites tâches et de petites actions, d'autres se contenteront de vous nommer une seule activité significative.

Tout dépend de la façon dont nous nous conditionnons à tirer profit du temps qui nous est alloué. Si vous voulez accomplir beaucoup dans une journée, vous y arriverez, et si vous n'avez pas de projet précis, vous vous y perdrez. Nous avons tous 24 heures dans une journée, mais certains les maximiseront, et d'autres les gaspilleront. Pourquoi donc?

Cela tient souvent à notre capacité à réfléchir et à planifier. Faire l'inventaire de votre emploi du temps, c'est prendre conscience de la façon dont vous utilisez chaque moment. Cela vous permet de repérer les pertes de temps, de réajuster vos priorités et de vous concentrer sur ce qui est vraiment important. L'objectif n'est pas de remplir chaque minute, mais de s'assurer que chaque minute est bien utilisée.

Ainsi, prenez un moment chaque jour pour vous poser des questions essentielles : «Ai-je bien utilisé mon temps aujourd'hui?», «Quels sont les moments de la journée où j'aurais pu être plus productif?», et «Quelles tâches ou activités ont vraiment contribué à mes objectifs?» Cette réflexion vous aidera à mieux gérer votre temps, à être plus efficace et à accomplir davantage avec moins de stress.

La réponse se trouve aussi dans la discipline personnelle, selon l'expert du leadership JohnMaxwell. Dans son livre *Développez votre leadership*, il affirme que «tous les grands leaders ont compris que leur responsabilité première était de se soumettre à une discipline personnelle et à une évolution personnelle. Les leaders privilégient la discipline personnelle et la pratiquent. Ils savent que pour être crédibles et inspirer la confiance, ils doivent respecter leurs engagements et donner leur meilleur. S'ils étaient incapables de se gérer eux-mêmes, ils ne pourraient réussir auprès des autres.»

Mais comment les leaders parviennent-ils à mieux gérer leur temps, selon JohnMaxwell, ce grand manitou du leadership? Ils adoptent de nombreuses petites habitudes gagnantes. Voici quelques exemples : travailler en fonction de ses priorités, organiser son bureau pour favoriser la productivité, réserver du temps aux imprévus et se concentrer sur les résultats à atteindre. Simples et efficaces, ces habitudes de gestion du temps permettent aux leaders d'affirmer leur intégrité et d'assumer leurs responsabilités.

Rassurez-vous, l'autodiscipline est une solution accessible à tous. La gestion du temps s'apprend et prend du temps, mais vaut l'investissement. La véritable question est : «Voulez-vous prendre 15 minutes maintenant pour en gagner 15 par jour?» Tic-tac, tic-tac... Nous espérons que votre réponse est oui, car ce qui suit pourrait changer votre vie. Commençons par un diagnostic sommaire. Souffrez-vous d'une maladie du temps? Selon le spécialiste de la question, François Gamonnet (cité dans Adam et Coussement), quatre virus courent :

1. **L'ouïte**, la propension à dire oui alors que la réponse devrait être non. Les facteurs de risque pour contracter cette maladie incluent la peur de déplaire, le manque d'affirmation de soi, une mauvaise connaissance de ses priorités, la tendance à penser que le temps est abondant, et l'insécurité ou un sens des responsabilités démesuré. Les symptômes incluent souvent de la frustration, des crises de colère et du découragement lorsque les personnes atteintes réalisent qu'elles ne peuvent pas tout faire! Les effets secondaires de ce virus sont une baisse de l'estime de soi, du respect de soi et du contrôle sur sa vie, un sentiment d'impuissance et même un risque d'épuisement professionnel. Pour y faire face, il faut apprendre à déléguer, faire passer vos obligations personnelles en priorité et prévoir les imprévus avant d'accepter tout ce que l'on vous propose. C'est le moment de vous soigner avant que ce virus ne vous vole votre temps.
2. **La chronophagie**, le fait de se faire «bouffer» son temps par d'autres personnes. Les facteurs de risque incluent la tendance à croire que les autres ont besoin de nous, la propension à vouloir être tout le temps disponible, le mode multitâche et le manque de limites imposées aux autres. Les symptômes déclenchent souvent une attention diffuse, une impression de courir partout sans rien accomplir, un sentiment d'urgence et un essoufflement. Les effets secondaires probables, outre la sensation d'être débordé, incluent une concentration défaillante, des erreurs d'inattention et l'allongement de la journée de travail. Pour vous débarrasser de ce virus, vous pouvez réduire les interruptions possibles,

organiser votre environnement de travail et fuir les distractions. Éloignez les pique-assiettes au plus vite et réalisez vos tâches avant d'offrir de l'aide aux autres. Vous êtes le seul perdant dans ce genre de situation et vous travaillez deux fois plus fort sans en obtenir les résultats ou le mérite.

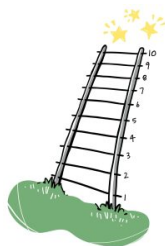
3. **La lifophilie**, la tendance à prioriser les choses «urgentes», qui demandent une attention immédiate, plutôt que les choses importantes. Les facteurs de risque incluent l'attrait pour l'adrénaline et l'énergie d'un échéancier serré, le fait d'être un sprinteur qui s'active uniquement à l'approche de la ligne d'arrivée, la détestation des projets de longue haleine et la procrastination régulière. Les effets secondaires incluent : être perçu comme quelqu'un de mal organisé, peu fiable et paresseux, manquer de temps pour les tâches importantes et non urgentes, et risquer de ne pas finaliser toutes ses tâches. Si cette méthode est utilisée occasionnellement, elle peut vous inciter à travailler plus vite et à terminer les dossiers qui sont en retard. Cependant, si elle devient une habitude, elle peut causer beaucoup d'ennuis. Heureusement, cela se soigne : éliminez les activités qui vous font perdre du temps, trouvez une source de motivation dans vos tâches, décomposez vos projets en objectifs à court terme et lancez-vous des défis personnels pour réaliser vos tâches plus tôt et plus efficacement. Un peu de constance et une bonne dose de planification vous feront le plus grand bien.
4. **La tempsdinite**, le manque de temps chronique. Cette maladie se manifeste souvent chez les individus qui en prennent trop sur leurs épaules, sous-évaluent l'ampleur des tâches à réaliser, font preuve de perfectionnisme à outrance, remplissent leur agenda de façon excessive et trouvent tout important. Le traitement le plus approprié pour vaincre la tempsdinite inclut : garder la tête froide et faire preuve d'un peu d'humilité en reconnaissant que vous ne pouvez pas tout faire, tout seul, tout le temps. La recommandation est de porter moins d'attention aux détails, relire le principe de Pareto, prévoir du temps pour les imprévus, avoir des attentes réalistes et vous laisser suffisamment de temps pour mener à bien vos tâches. Si vous n'agissez pas, le travail risque d'envahir vos temps libres, vos journées de vacances et votre liberté d'esprit, comme le souligne François Gamonnet.

Comme pour tout virus, les maladies du temps peuvent être évitées grâce à quelques conseils généraux :

1. **«Rien ne sert de courir, il faut partir à point!»** Prenez le temps de planifier votre semaine de travail en notant vos priorités.
2. **Faites une chose à la fois et accordez-vous un temps pour chaque tâche.** Le mode multitâche n'augmente pas votre efficacité; au contraire, il diminue votre concentration et votre capacité à mener à bien vos tâches. Les recherches, comme celles de René Marois et Jason Ivanoff, montrent que passer d'une tâche à l'autre entraîne un ralentissement cognitif et augmente les erreurs.
3. **Choisissez le moment idéal pour accomplir vos tâches.** Soyez attentif aux périodes de la journée où vous êtes le plus productif, éveillé, alerte ou inspiré. La gestion du temps peut être aussi une question de gestion de votre énergie et d'exécution des tâches importantes pendant vos moments de pic d'énergie.
4. **Délégez ce qui peut l'être facilement.** En plus de vous libérer du temps pour d'autres activités, déléguer montre que vous avez confiance en la personne à qui vous confiez la mission. C'est un deux-en-un, comme on dit.

5. **Récompensez-vous lorsque vous atteignez vos objectifs ou terminez une tâche!** Accordez-vous une petite pause pour savourer un bon café, méditer quelques minutes les yeux fermés ou cocher joyeusement la tâche de votre liste de choses à faire.
6. **Faites ce que vous pouvez aujourd'hui au lieu de reporter à demain.** La coach en gestion Chantal Binet souligne que les tâches en attente ou celles qui traînent finissent par devenir encombrantes, comme le dit le dicton : « Tout ce qui traîne se salit ! » Comme le dit John Maxwell, « le travail difficile est souvent la somme des petites choses faciles que nous avons négligé de faire à temps ».
7. **N'ayez pas les yeux plus gros que l'agenda!** Vouloir tout faire est une chose, mais penser pouvoir tout faire en est une autre! Choisissez les projets clés qui seront au centre de votre quotidien et donnez-leur la priorité. Une fois ces projets accomplis, vous pourrez envisager d'autres défis, mais avec modération!

Que se passe-t-il si vous souffrez de plusieurs de ces virus en même temps et qu'aucun de ces remèdes n'en vient à bout? Pas de panique! L'exercice que nous vous proposons vous aidera à y voir plus clair et à trouver le remède personnalisé qui vous conviendra parfaitement.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous efficace dans la gestion de votre temps? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Cette semaine, nous vous proposons de découvrir comment vous utilisez réellement votre temps.

1. Choisissez une période type de trois jours qui reflète bien votre emploi du temps habituel.
2. Dans votre journal d'apprentissage, notez vos trois principales priorités pour chaque journée.
3. Ensuite, du réveil au coucher, consignez toutes vos activités à intervalles de 15 minutes. Voici un exemple :



Heure	Activité
7 h – 7 h 15	Déjeuner
7 h 15 – 7 h30	M'habiller et me préparer pour aller au travail
...	...

Avez-vous suivi votre emploi du temps pendant trois jours? Super!

1. Une fois que vous avez enregistré votre emploi du temps sur une période de trois jours, créez une liste de catégories décrivant comment vous avez utilisé votre temps (par exemple : vérification des courriels, repas, recherche sur Internet, regarder des films, rédaction de rapports, etc.).
2. Pour chaque catégorie, notez le nombre de blocs de temps de 15 minutes que vous avez consacrés à cette activité pendant les trois jours, puis calculez la moyenne quotidienne (par exemple : vérifier vos courriels = 21 blocs de temps sur 3 jours, soit une moyenne de 7 blocs de temps [7 x 15 minutes] par jour ou 105 minutes par jour).
3. Ensuite, créez un diagramme qui démontre comment vous avez utilisé votre temps en moyenne sur une journée. Vous pouvez utiliser un fichier Excel ou le dessiner à la main. Par exemple, si vous êtes éveillé en moyenne de 7 h à 23 h, cela fait une durée de 16 heures ou 960 minutes. Consacrer 105 minutes à vérifier vos courriels représente environ 11 % (105/960 minutes) de votre diagramme total, donc vous devez dessiner une section correspondant à environ 11 % du diagramme.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Que révèle votre diagramme sur la façon dont vous passez la plupart de votre temps libre? Est-ce représentatif de votre utilisation effective du temps?
2. Selon vous, qu'est-ce qui est vraiment important pour vous en examinant simplement le diagramme?
3. Quelles activités vous apportent le plus de bénéfices (en matière de productivité, d'énergie, de relaxation, etc.)? Quelles activités sont les moins utiles à cet égard?
4. La majeure partie de votre temps est-elle consacrée à ce qui est vraiment essentiel pour vous? Pourquoi ou pourquoi pas?
5. Dans quelle mesure planifiez-vous votre travail (en fixant des objectifs et des échéances clairs pour leur réalisation)? Comment cela influe-t-il sur votre utilisation du temps?
6. Dans quelle mesure laissez-vous les autres influencer, dicter ou contrôler la façon dont vous utilisez votre temps?
7. Quelles sont vos trois plus grandes pertes de temps? Que faites-vous de manière concrète et consciente pour réduire ces pertes?
8. Comment trouvez-vous l'équilibre entre votre temps de travail et votre vie personnelle?
9. Les grands leaders sont conscients de leur gestion du temps et comprennent que c'est un choix personnel. Ils élaborent des plans et les suivent, utilisent leur temps de manière efficace tout en

minimisant les pertes. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prioriser leur temps et à gérer efficacement leurs tâches?

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez trois actions spécifiques que vous allez entreprendre dès maintenant pour (a) augmenter votre conscience de l'utilisation de votre temps, pour (b) éviter et éliminer les activités qui vous font perdre du temps, et pour (c) investir votre temps dans vos priorités.



**Roxanne :** Cet inventaire m'a permis de réaliser à quel point les interruptions perturbent mon travail. Les gens entrent dans mon bureau, m'appellent et me demandent de faire des tâches pour eux, et ça ne cesse jamais.

**Roger :** Avant même que tu ne t'en rendes compte, ta journée est déjà finie, et tu n'as pas beaucoup avancé. Voici quelques solutions qui m'ont aidé à accommoder les autres tout en continuant à travailler :

- Parfois, la meilleure réponse est de dire «non» lorsque quelqu'un te demande si tu as une minute. Ce simple mot, utilisé poliment, peut te faire gagner beaucoup de temps.
- Une deuxième option est de faire un compromis. Si tu penses que les attentes de la personne sont raisonnables, cherche un terrain d'entente.
- Tu pourrais aussi accepter de t'impliquer dans une petite partie du projet; c'est une manière de dire «oui» tout en respectant tes priorités.
- Une autre possibilité est de rencontrer la personne dans un lieu neutre pour mieux gérer le temps que tu lui accordes.
- Tu pourrais également examiner ton inventaire du temps. S'il montre que la majorité de tes interruptions proviennent d'une ou deux personnes, tu pourrais en discuter avec elles.
- Lorsque tu travailles sur des projets importants, ferme la porte de ton bureau et active ta messagerie vocale.
- Il pourrait être utile de déplacer ton bureau pour ne pas être dérangée par les personnes qui passent dans le couloir.
- Enfin, voici deux astuces qui m'ont vraiment aidé : j'enlève la chaise pour les visiteurs de mon bureau et je me lève lorsque les gens entrent, de sorte qu'ils restent debout!

**Roxanne :** Je vais certainement essayer ces conseils! Merci bien, Roger!



## 39

### Êtes-vous en mesure de gérer vos courriels avant qu'ils ne vous submergent ?

« Fermez votre boîte de réception, éteignez votre téléphone, déconnectez-vous d'Internet, trouvez un moyen de définir des limites pour vous concentrer quand vous le souhaitez et de vous désengager quand vous le souhaitez. La technologie est un bon serviteur, mais un mauvais maître. » – Gretchen Rubin

Commencez-vous votre journée en répondant aux courriels dès leur arrivée ? Bien sûr, pour être rapide et efficace, il est tentant de traiter les courriels immédiatement, peu importe leur importance réelle. Cependant, cela peut vous faire perdre une journée entière si vous n'y prenez pas garde. Il est crucial de les gérer avant qu'ils ne prennent le contrôle ! Consulter continuellement vos courriels vous détourne de vos tâches principales. Il est donc essentiel de reconnaître l'ampleur du problème. Vous est-il difficile de passer une soirée sociale sans vérifier vos courriels ? Vous attendez-vous à ce que les autres répondent immédiatement à vos messages ?

Si vous commencez votre journée en répondant à vos courriels, vous accordez automatiquement la priorité aux demandes des autres au lieu de concentrer vos énergies sur ce qui est le plus important pour vous ! Une bonne habitude est d'entamer votre journée en examinant d'abord votre agenda et votre liste de tâches : ce sont vos priorités. Assurez-vous d'avoir alloué des créneaux pour travailler sur ces priorités. Souvent, les gens ne planifient que leurs rendez-vous ou leurs échéances dans leur agenda, mais il est

crucial de réserver des blocs de temps spécifiquement pour vos priorités. Cela vous indique clairement où se situent vos priorités psychologiquement et vous empêche de gaspiller votre temps sur des choses qui ne les soutiennent pas. Votre agenda devient ainsi votre allié, vous permettant de signaler que votre après-midi est déjà « engagé » si quelqu'un vous demande si vous êtes disponible. Vous pouvez vous concentrer pleinement sur votre travail prioritaire et vous placer en premier.

Le courriel demeure un outil pratique dans l'ensemble. Cependant, son utilisation souvent imprudente peut mener à des malentendus, que ce soit en recevant des « courriels acerbes » ou en envoyant des messages mal interprétés. Avec la prolifération des courriels, ces problèmes deviennent plus fréquents. Alors, quand et comment devriez-vous gérer vos courriels ? Bien qu'il n'y ait pas de règles universelles, la recherche propose des conseils pour optimiser l'utilisation de ce mode de communication.

Voici quelques conseils affinés pour dompter la bête qu'est le courriel.

**1 . Planifiez le temps dédié à votre boîte de réception.** Lisez et traitez vos courriels par lot, lors de blocs de temps qui y sont dédiés. Programmez des moments spécifiques pour vider votre boîte de réception :

- Gardez uniquement les éléments nécessitant une action future dans votre boîte de réception.
- Utilisez un système de classement uniforme pour tous vos dossiers.
- Supprimez les pourriels sans ouvrir les messages.

**2 . Ne laissez pas les courriels dicter l'organisation de votre journée.** Commencez par vos priorités et bloquez des plages horaires spécifiques pour vérifier vos courriels (par exemple, toutes les deux heures). En dehors de ces périodes, résistez à la tentation de les consulter. Déconnectez-vous de votre messagerie une fois le temps imparti écoulé. Trouvez une routine qui favorise votre productivité. Par exemple, Roger consulte ses courriels quatre fois par jour : une heure ou deux après le début de sa journée de travail, puis toutes les deux heures, pour une durée maximale de 30 minutes chaque fois. En dehors de ces périodes, il garde sa messagerie fermée pour éviter de consulter en permanence sa boîte de réception. Pour éliminer les distractions, Roger a également désactivé les alertes ou notifications signalant l'arrivée de nouveaux messages. Il évalue leur priorité et les planifie en conséquence dans son calendrier.

**3 . Suivez la règle des cinq minutes lors du traitement des courriels.** Ne lisez pas vos courriels deux fois. Si vous pouvez répondre à un courriel en moins de cinq minutes, faites-le ! Sinon, planifiez un créneau dans votre calendrier pour y répondre plus tard. Par exemple, pendant son temps dédié à la boîte de réception, Roger envoie des courriels et répond aux courriels qui nécessitent moins de cinq minutes de traitement. Ceux nécessitant un suivi sont ajoutés à sa liste de tâches.

**4 . Utilisez plusieurs médias.** Utilisez le courriel pour les messages simples et routiniers. Rencontrez les personnes pour les messages inhabituels, ambigus, complexes ou nécessitant un retour immédiat et une discussion. Utilisez le courriel pour suivre une conversation verbale, mais pas comme substitut au contact face à face avec autrui.

**5 . Soyez attentif au contenu de vos courriels.** Évitez de discuter de sujets que vous ne voudriez pas voir sur un tableau d'affichage ou sur les réseaux sociaux, ou qui pourraient ternir votre image ou celle de votre employeur. Rappelez-vous :

- Les erreurs arrivent.
- Les courriels ont une vie propre.

- Même supprimés, ils sont conservés quelque part.
- Vos courriels peuvent être surveillés.
- Vos courriels peuvent être utilisés dans des procédures judiciaires.

En somme, soyez conscient que vos courriels pourraient être partagés de manière inappropriée.

#### **6. Soyez bref, poli et positif.**

- Allez droit au but rapidement, avec un ton positif et amical. Les longs courriels gaspillent le temps des autres.
- Évitez l'agressivité ou l'autorité dans vos courriels. Les ordres directs ne sont pas bien reçus. Rappelez-vous : on attrape plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre ! En d'autres termes, soyez attentif à votre ton. Si votre message est court et direct, vous communiquez : « Je suis responsable. » S'il est respectueux et déférent, vous communiquez : « Vous êtes responsable. » Utiliser un langage d'égalité et de convivialité communique : « Soyons amis. » Demandez-vous : comment communiqueriez-vous ce message en face-à-face ? En résumé, soyez courtois et poli. Les courriels chargés de critiques ou d'ordres paraissent impolis et manquent de respect.

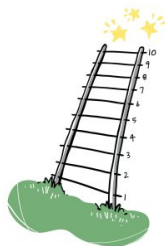
**7. Donnez le bénéfice du doute aux autres dans l'interprétation du ton de leurs courriels.** Votre interprétation ne reflète pas nécessairement leurs intentions.

**8. Adaptez-vous à la méthode de communication préférée de votre patron.** Si votre patron préfère communiquer par courriel, respectez cette préférence.

#### **9. Réfléchissez bien avant d'envoyer un courriel (et relisez-le toujours !).**

- Demandez-vous : « Est-ce la meilleure manière de traiter cette question ou ce sujet ? »
- Incluez une ligne d'objet clair.
- Vérifiez la grand-mère. Oups ! La grammaire.
- Vérifiez le ton utilisé.
- N'envoyez pas d'informations confidentielles.
- N'envoyez pas de messages hostiles ou insultants.
- N'abusez pas des émoticônes ou du jargon Internet.
- N'utilisez pas trop les MAJUSCULES, cela donne l'impression de crier.
- Relisez vos courriels pour corriger les erreurs, améliorer la clarté et ajuster le ton. Un mot oublié peut changer le sens de votre message.
- Soyez aimable ! N'envoyez pas de courriels lorsque vous êtes en colère. Vous pourriez le regretter ! Dormez dessus si possible.
- Ne rédigez pas dans un courriel quelque chose que vous ne voudriez pas voir en première page du journal.

**10. Répondez rapidement.** Visez à répondre dans un délai raisonnable, environ 24 à 48 heures après avoir reçu un courriel en semaine, hors des fins de semaine et des jours fériés. Ne vous attendez pas à ce que les autres soient à votre disposition. L'envoi de plusieurs messages demandant « Avez-vous reçu mon courriel ? » ou « Pourquoi ne répondez-vous pas ? » est puéril.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous capable d'apprivoiser la bête du courrier électronique ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous invitons à développer votre propre méthode de gestion des courriels et à découvrir ce qui fonctionne le mieux pour vous. Pendant toute la semaine, adoptez les règles suivantes pour vos courriels et voyez si elles vous sont bénéfiques :

- Ne laissez pas les courriels dicter l'organisation de votre journée. Commencez par vos priorités personnelles et définissez des moments spécifiques pour consulter vos courriels, par exemple une fois toutes les deux heures.
- Lorsque vous vérifiez vos courriels, appliquez la règle des cinq minutes : si vous pouvez répondre à un courriel en moins de cinq minutes, faites-le !
- Soyez poli. L'agressivité n'a pas sa place dans les courriels. Si vous donnez des instructions exigeantes à quelqu'un, votre message risque de ne pas être bien reçu. On attire souvent plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre !
- Évitez d'envoyer des courriels lorsque vous êtes en colère. Vous pourriez le regretter par la suite !
- Ne mettez pas dans un courriel ce que vous ne voudriez pas voir rendu public. Les courriels sont des enregistrements de vos communications. Vous pouvez penser que votre courriel restera confidentiel, mais ce n'est pas toujours le cas.

Gardez une trace de vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice était-il difficile ? Quelles ont été les actions les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
2. Quelles astuces vous ont aidé à reprendre le contrôle de votre boîte de réception ?
3. Quels étaient les avantages de planifier des blocs de temps de courrier électronique ? Avez-vous adopté d'autres pratiques qui vous permettront d'utiliser efficacement le courrier électronique ?
4. Quelles leçons avez-vous apprises en réalisant cet exercice ?
5. Pourquoi est-il crucial pour les leaders de savoir gérer leurs courriels efficacement ?
6. Quelles actions les leaders peuvent-ils entreprendre pour aider les membres de leur équipe à maintenir une gestion efficace de leurs communications par courriel ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, écrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour gérer votre courrier électronique de manière plus efficace.



**Roger :** J'ai remarqué que moins j'envoie de courriels, moins j'en reçois.

**Roxanne :** Que veux-tu dire ?

**Roger :** Avant, je répondais très rapidement aux courriels – dès que j'entendais le « bing » signalant leur arrivée. Ensuite, cette personne me répondait, et ainsi de suite... C'était comme jouer au ping-pong ! Je passais beaucoup de temps à envoyer ce genre de courriels. Parfois, j'aurais pu gagner du temps en appelant directement ces personnes : une conversation élimine beaucoup de petits échanges par courriel. Mais récemment, j'ai décidé de répondre à mes courriels durant des périodes spécifiques, dans les 24 à 48 heures après leur réception

(donc, pas immédiatement). En ralentissant ma vitesse de réponse, j'ai remarqué que le volume total de courriels que je reçois a diminué.

**Roxanne :** Ah, je comprends bien ce que tu veux dire.

**Roger :** Je trouvais que répondre rapidement donnait l'impression aux autres que j'étais toujours disponible, même les soirs, les nuits et les fins de semaine ! Ma soirée pouvait facilement être engloutie à répondre à des courriels non urgents du bureau. Ce « bing » pouvait vraiment perturber ma concentration ! Je me retrouvais souvent à répondre aux courriels au détriment de mes tâches prioritaires. J'avais l'impression de ne pas avancer dans mon travail tout au long de la journée.

**Roxanne :** As-tu envisagé de te désabonner de certaines listes de diffusion moins importantes ? J'ai récemment fait ça. J'étais en copie sur trop de courriels qui ne me concernaient pas vraiment. De même, je me suis désinscrite de divers abonnements aux infolettres auxquels je m'étais inscrite. Ça a considérablement réduit le nombre de courriels que je reçois maintenant. Je ne regrette pas du tout cette décision !

**Roger :** Hum... Mon collègue a des centaines de courriels dans sa boîte de réception. Je ne sais pas comment il peut gérer tout ce chaos et ce sentiment d'avoir des courriels non lus. Pour moi, ma boîte de réception est une liste de tâches : tout ce qui y reste nécessite une action de ma part.

**Roxanne :** Moi aussi ! Certaines personnes utilisent des sous-dossiers à cet effet. Elles y placent les courriels nécessitant une action. Mais je préfère garder les choses simples. Je traite les courriels rapidement et je ne les lis qu'une seule fois, sauf s'ils demandent plus de cinq minutes pour être traités, comme tu me l'as montré. Ça a vraiment amélioré ma productivité. Les seuls courriels que je relis sont ceux qui nécessitent des recherches.

**Roger :** C'est intéressant. De mon côté, je classe les courriels dans des sous-dossiers après les avoir traités. Pas tous, seulement ceux que j'ai déjà gérés. Ça me permet de les retrouver facilement si nécessaire. C'est parfois très utile. Quel soulagement d'avoir une boîte de réception bien organisée !

**Roxanne :** Ça me rappelle... Un de mes amis avait des milliers de courriels non lus. Il a décidé de relever le défi *Inbox Zero*. Il a déplacé tous ses anciens courriels dans un dossier. Ça lui a procuré un immense soulagement. Il se sentait comme libéré d'un poids. Lorsqu'un nouveau courriel arrive, il le traite immédiatement (le lit et y répond, ou l'ajoute à sa liste de tâches), puis le supprime ou le classe.





## 40

### Avez-vous 10 minutes pour instaurer l'harmonie dans votre espace ?

« Lorsque votre environnement de travail est en désordre, il y a souvent un chaos dans votre esprit. Mettez de l'ordre dans votre environnement immédiat de travail, et vous verrez l'ordre se manifester dans votre vie ! » – Paul Rousseau

Savez-vous que la propreté et l'organisation de notre maison influencent notre énergie ? Quand tout est bien rangé et à sa place, nous sommes plus enclins à accomplir davantage, à nous sentir mieux et à être plus créatifs. Ce même principe s'applique à notre espace de travail : s'il est ordonné et adapté à nos besoins, notre productivité s'en trouve accrue. Organiser notre espace est non seulement réalisable, mais aussi un cadeau que nous nous offrons. Prendre le temps d'organiser notre environnement est essentiel pour être productifs et travailler de manière optimale. En ordonnant notre espace, nous ressentons un poids en moins sur nos épaules. Et vous, vous sentez-vous dépassé au point qu'il devient difficile de vous concentrer sur votre travail ? Ou bien êtes-vous simplement habitué à un certain niveau de chaos dans votre environnement ? Parfois, il faut organiser notre espace pour réaliser à quel point le désordre peut être accablant.

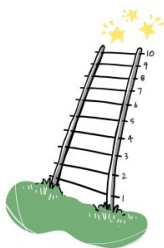
Tout cela semble facile à dire, mais avec les exigences quotidiennes, les échéanciers serrés et le travail qui s'accumule, maintenir un bureau propre est un défi de taille ! Cependant, organiser votre espace de travail pourrait être moins monumental que vous ne le pensez. Voici pourquoi : il est facile de se sentir



dépassé par un grand désordre ou une tâche imposante. C'est tout à fait normal. Mais rappelez-vous que nous relevons les défis étape par étape. Comme l'appétit vient en mangeant, parfois la motivation pour affronter le désordre vient en travaillant simplement dessus. Donc, la clé est de faire quelques pas dans la bonne direction, et rapidement vous commencerez à ressentir une énergie nouvelle. Il est crucial de ne pas essayer de s'attaquer à de trop gros morceaux d'un coup. Cela peut être accablant et rendre difficile la reconnaissance des progrès accomplis. Si vous vous retrouvez devant un grand désordre, essayez de le diviser en petites étapes plus gérables.

Dans son article sur l'organisation du bureau, Whitson Gordon de *Lifehacker* propose des solutions intéressantes :

1. **Commencez à travailler avec un bureau vide.** Pour ce faire, retirez tous les articles de la surface du bureau ainsi que le contenu des tiroirs. Oui, tout doit aller dans une boîte, voire plusieurs boîtes ! Ne sortez de la boîte que les éléments nécessaires au travail quotidien, en les laissant sur le bureau. Après une semaine ou deux, évaluez les objets restants dans la boîte en vous demandant quand vous les avez utilisés la dernière fois et si vous les gardez « au cas où » vous en auriez besoin. Ne conservez un objet que s'il est actuellement utilisé régulièrement.
2. **Gardez à portée de main les objets les plus utilisés.** En outre, ne gardez sur le bureau que les projets en cours.
3. **Appliquez le test de la boîte à pain pour organiser les petits objets.** Si quelque chose peut tenir dans une boîte à pain, rangez-le dans un tiroir ou une boîte.
4. **Prenez quelques minutes à la fin de chaque journée de travail pour organiser votre bureau.** Videz la surface du bureau pour ne laisser que l'ordinateur. Ainsi, le lendemain, votre espace sera prêt et dégagé pour une nouvelle journée de travail.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau d'organisation ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous encourageons à créer de l'ordre dans votre environnement afin d'éclaircir votre esprit et d'améliorer votre productivité. Les petits changements peuvent avoir un impact important sur notre quotidien. Pour expérimenter cela, nous vous proposons de tester l'organisation progressive de votre espace au cours des prochains jours.

Chaque jour cette semaine, engagez-vous dans un petit projet d'organisation pour votre domicile ou votre bureau. Choisissez une tâche simple et réalisable que vous pourrez accomplir en 10 à 15 minutes. Par

exemple, vous pourriez organiser votre bureau, trier vos dossiers, ranger vos livres ou simplifier l'entrée de votre maison. Décrivez chaque projet d'organisation que vous entreprendrez cette semaine dans votre journal d'apprentissage. Notez vos actions, vos sentiments et vos impressions après avoir terminé chaque projet.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quel impact cela a-t-il eu sur votre motivation à réaliser le projet et à travailler sur d'autres projets ?
2. Quel impact vos efforts ont-ils eu sur votre vie quotidienne ?
3. Quelles leçons plus larges avez-vous tirées de cette expérience concernant l'importance de l'organisation ?
4. Comment – et pourquoi – les leaders pourraient-ils utiliser ces leçons ?
5. Comment les leaders peuvent-ils inculquer l'importance de l'organisation à leur équipe ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) créer de l'harmonie dans votre espace et pour (b) encourager les autres à faire de même.



## 41

### Souhaitez-vous retirer la charge qui pèse sur vos épaules ?

« Réfléchissez à une décision que vous avez remise, et défiez les « et si » qui vous retiennent en otage. Si ce n'est pas maintenant, alors quand ? Si vous maintenez le statu quo, à quoi ressembleront votre vie et votre niveau de stress dans 6 mois ? Dans 1 an ? Dans 3 ans ? Qui en souffrira ? » – Tim Ferriss

« Rien n'est plus épuisant que de s'accrocher éternellement à une tâche inachevée. » – William James

Certaines personnes sont passionnées par les projets, aussi variés que nombreux. Elles s'impliquent immédiatement dans une équipe, rejoignent un comité, écrivent un article ou assument de nouvelles responsabilités. Souvent, portées par l'émotion du moment, elles ne réalisent pas que chaque nouveau projet requiert attention, temps et énergie. Ainsi, elles finissent par se perdre dans un tourbillon d'obligations, se retrouvant à court de temps, de volonté ou de la passion initiale. Si vous faites partie de ces « maniaques de projets » qui accumulent les projets, l'histoire n'est pas terminée ! Lisez la suite pour alléger votre charge.

Nous portons tous le poids de nos projets inachevés comme s'ils alourdisaient notre sac à dos, n'est-ce pas ? Ils nous accablent et rendent plus ardu l'accomplissement d'autres tâches. Alors que, souvent, nous sommes inconscients de leur influence, ils stressent notre corps et notre esprit. C'est généralement lorsque

nous parvenons à retirer un de ces poids (en accomplissant une tâche inachevée) que nous réalisons combien il nous affectait. En nous mettant à jour, en terminant un projet à la fois, nous nous motivons à poursuivre et à alléger notre charge mentale en éliminant tout ce qui pourrait traîner dans notre sac à dos.

Pourquoi est-ce que les leaders formidables semblent rarement débordés ou démissionnaires ? Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- Ils choisissent soigneusement les projets qui les inspirent tout en déclinant ceux qui ne s'alignent pas avec leurs objectifs et leur emploi du temps. Ainsi, en s'engageant pleinement dans chaque projet qu'ils acceptent, les leaders parviennent à gérer efficacement leur charge de travail tout en maintenant le contrôle de leur emploi du temps.
- Ils sont capables de gérer plusieurs projets simultanément, en s'entourant des bonnes personnes pour les soutenir et en appliquant des techniques efficaces de gestion du temps.
- Ils s'investissent dans des projets qui tirent profit de leurs forces et répondent à leurs motivations profondes. Sachant que la motivation intrinsèque est alimentée par leurs valeurs et leurs convictions, les leaders maintiennent leur engagement envers les projets qui ont un impact positif sur eux-mêmes et sur les autres.

## **Les leaders ne se contentent pas d'accumuler des projets, ils les mènent à terme.**

Rassurez-vous : vous avez le pouvoir de reprendre en main vos engagements. Chaque projet que vous acceptez représente un contrat et un engagement envers vous-même ainsi qu'envers les autres. Comment pouvez-vous espérer respecter vos engagements envers autrui si vous ne commencez pas par honorer vos contrats personnels ? Cela requiert non seulement de l'autodiscipline, mais aussi la base essentielle pour inspirer la confiance. Comme le souligne Stephen Covey : « Les engagements envers nous-mêmes et envers les autres, ainsi que notre intégrité à respecter ces engagements, sont la manifestation la plus évidente de notre proactivité et l'essence même de notre croissance. »

Pourquoi ne pas reprendre le contrôle de vos projets en appliquant les principes de Stephen Covey ? Engagez-vous personnellement à terminer vos projets et fixez-vous des objectifs à court, moyen et long terme. Investissez vos efforts pour les atteindre dès maintenant. Pourquoi attendre ? Lancez-vous dans cet exercice dès maintenant ! Après tout, un projet inachevé nous retient dans le passé, alors qu'un projet accompli nous ouvre la voie vers de nouveaux horizons et de nouvelles aspirations.

## **Votre défi**

Nous vous proposons de soulager votre charge cette semaine ! Pour commencer, établissez une liste des tâches inachevées au début de la semaine. Choisissez-en trois que vous accomplirez d'ici la fin de la semaine. Engagez-vous à terminer ces trois projets inachevés. Leur achèvement est une récompense en soi, mais si vous en ressentez le besoin, accordez-vous également une petite récompense ! N'oubliez pas de consigner la réalisation de ces projets dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau d'effort avez-vous déployé pour réaliser vos trois projets ? Expliquez votre note.
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait d'avoir réalisé vos trois projets ? Pourquoi ?
3. Pourquoi n'avez-vous pas terminé ces trois projets plus tôt ? Vous ont-ils tourmenté l'esprit alors qu'ils n'étaient pas achevés ?
4. Quelles actions ont été les plus faciles à entreprendre ? Les plus difficiles ?
5. Si vous deviez tirer une leçon significative de cet exercice, quelle serait-elle ?
6. En quoi cet exercice est-il pertinent pour les leaders ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à terminer leurs projets et leurs engagements ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour terminer des projets inachevés.



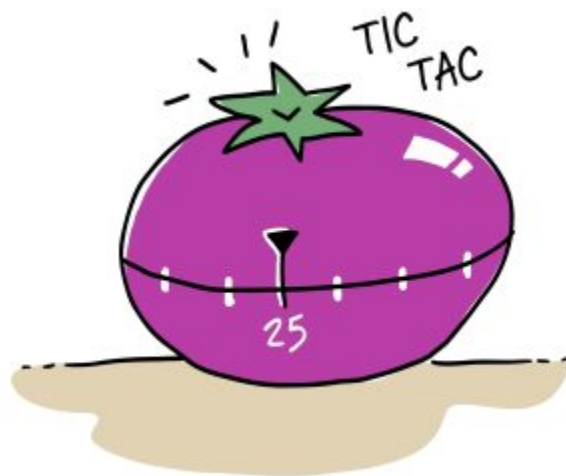
**Roger :** J'ai accompli beaucoup de choses cette semaine ! C'est un soulagement immense de retirer ces projets de mon sac à dos.

**Roxanne :** Je suis d'accord. Tu sais, j'ai commencé une nouvelle habitude. Maintenant, je prends le temps d'identifier mes trois principales priorités pour la journée – ce que je dois faire pour sentir que ma journée est productive. Ce sont généralement des tâches importantes que j'ai tendance à éviter soit parce qu'elles sont désagréables, soit parce qu'elles demandent beaucoup de concentration.

**Roger :** Et quand est-ce que tu fais ça ? Chaque matin ?

**Roxanne :** En réalité, j'essaie de planifier ma journée la veille. Par exemple, je prévois mon mercredi le mardi. Ça me permet de bien commencer ma journée : mes priorités sont claires dans mon esprit. J'essaie d'être réaliste. Avant, je surchargeais mon emploi du temps et je ne parvenais évidemment pas à tout accomplir en une journée. Maintenant que j'ai commencé à planifier mon travail, il est plus facile pour moi de refuser les tâches que les autres veulent me déléguer.

**Roger :** C'est génial ! En tant que leader, tu pourrais encourager les membres de ton équipe à identifier leurs trois priorités pour la journée et à s'y concentrer. Qu'en penses-tu ?



## 42

### Fini, la procrastination ?

« Celui qui ne réfléchit pas et n'établit pas son plan longtemps à l'avance trouvera les difficultés à sa porte. » – Confucius

« Le retard est la forme de déni le plus meurtrier. » – Cyril Northcote Parkinson

Nous jonglons tous avec des emplois du temps chargés, une liste interminable de tâches à accomplir. Chaque jour, un discours intérieur nous retient, nous empêchant d'atteindre notre plein potentiel. Ces moyens d'évitement de l'excellence persistent, entravant notre progression vers nos objectifs. Ils dévient notre attention, s'accumulent avec le temps jusqu'à ce que nous nous réveillions un jour, réalisant que nous sommes toujours loin de nos aspirations. Identifier ces obstacles est crucial pour envisager des stratégies visant à les surmonter à l'avenir. Pourquoi ne pas essayer ?

Nous connaissons tous les méfaits de la procrastination sur nos objectifs et notre gestion de temps. Combien de fois avons-nous regretté : « Si seulement je n'avais pas remis cette tâche... » ? Alors, pourquoi continuons-nous à procrastiner, malgré la connaissance de ses effets nuisibles ?

Selon la coach de gestion Chantal Binet, la procrastination trouve souvent ses racines dans la peur et l'attachement.

- La peur peut prendre diverses formes : la crainte de ne pas être à la hauteur, de ne pas produire

un travail de qualité, de manquer de compétences adéquates, ou encore la peur de décevoir, entre autres. Ces appréhensions, qu'elles soient fondées ou non, nous paralysent et nous empêchent de nous mettre au travail.

- La seconde source de procrastination réside dans notre aversion envers certaines tâches. Comme l'explique Chantal Binet, nous sommes naturellement attirés par les activités qui nous procurent plaisir et satisfaction, évitant celles qui exigent plus d'énergie et d'efforts. C'est humain ! Cependant, surmonter cette tendance nécessite une gestion efficace de nos pensées et de notre comportement. Comment y parvenir ?

Commencez par vous poser les trois questions proposées par Chantal Binet dans sa chronique vidéo sur la procrastination :

1. Qu'est-ce qui vous empêche de passer à l'action ?
2. De quoi avez-vous besoin pour aller de l'avant ?
3. Qu'est-ce qui ferait que vous vous sentiriez à l'aise et confiant dans cette situation ?

Les réponses à ces questions vous éclaireront sur les obstacles qui vous freinent et sur ce qui vous permettrait de progresser. Prendre ces questions au sérieux vous offre une bonne orientation pour retrouver votre motivation au travail. Par exemple, Roger doit préparer une présentation pour exposer une nouvelle stratégie commerciale à ses collègues. Bien qu'il connaisse la date de sa présentation depuis trois semaines, il attend jusqu'à la dernière minute pour se préparer. En répondant aux questions suggérées par la coach, il réalise qu'il craint de parler en public, de ne pas captiver son auditoire et de se ridiculiser. Pour avancer, il aurait besoin de l'encouragement de son patron, de clarifier les attentes de celui-ci pour la présentation et de libérer une journée de son emploi du temps habituel pour une préparation adéquate. Ainsi, en prenant les mesures nécessaires et en demandant les ressources nécessaires, Roger rendra sa tâche plus gérable et plus motivante. Reste à savoir s'il osera demander ces conditions de succès à son patron ou s'il hésitera par peur du refus...

Selon Piers Steel, un expert en procrastination à l'Université de Calgary, « il est crucial d'abord d'identifier vos sources de tentation, ce qui vous distrait lorsque vous devriez travailler ». Il propose trois stratégies pour combattre la procrastination :

1. **La servitude**, qui consiste à rendre les tentations qui vous poussent à procrastiner (comme Internet, les jeux vidéo, etc.) inaccessibles ou difficiles à utiliser (par exemple, débrancher la télévision, ne pas avoir Internet à la maison). Par exemple, l'ami de Roger, Paul, étudiant, enferme son cellulaire dans un coffre-fort jusqu'à 20 heures tous les soirs.
2. **La satiation**, qui consiste à répondre à certains de vos besoins avant qu'ils ne deviennent une tentation trop grande. Par exemple, vous pourriez décider de vous accorder un court moment de divertissement (juste un peu !) avant de commencer à travailler.
3. **La stratégie du poison**, qui implique la mise en place de mesures qui rendent vos tentations moins attrayantes. Par exemple, cela pourrait inclure le fait de mettre une certaine somme d'argent en jeu avec un ami si vous ne respectez pas un délai précis.

D'autres stratégies sont également efficaces pour gérer la procrastination chronique :

1. **Utiliser la technique Pomodoro proposée par Francesco Cirillo.** C'est simple : il vous suffit d'une minuterie (en forme de tomate, si vous préférez suivre la méthode originale, ou électronique) et de la volonté de vous y tenir !
  - Une *pomodoro* consiste en 25 minutes de travail suivies de 5 minutes de pause. À chaque sonnerie, prenez une pause de 5 minutes.
  - Après cette brève pause, réglez de nouveau la minuterie pour 25 minutes et reprenez votre travail.
  - Continuez ce cycle jusqu'à la fin de votre journée de travail ou jusqu'à ce que la tâche soit terminée.
  - Cirillo recommande également une pause plus longue, de 15 à 30 minutes, après avoir fini 4 *pomodori*.
  - Par exemple, si Roger veut surfer sur Internet, il peut le faire pendant 5 minutes en utilisant une minuterie. Quand la minuterie sonne, il revient au travail pour 25 minutes. Après la pause de 5 minutes suivante, il reprend encore pour 25 minutes, et ainsi de suite. Il est important de rester vigilant pour éviter de prolonger indéfiniment ces pauses et de ne jamais retourner au travail.
2. **Commencer par ce qu'on n'aime pas !** Selon les psychologues Lisa Saulsman et Paula Nathan, débiter par les tâches les moins plaisantes vous motive à passer à celles que vous aimez. Cela maintient votre motivation pour achever la première tâche avant de passer à la suivante. À l'inverse, commencer par les tâches agréables risque de diminuer votre intérêt pour les autres tâches moins attrayantes, les laissant en attente.
3. **Visualiser le résultat final et les petites réussites en chemin.** En cas de manque de motivation, décomposez votre travail en objectifs plus modestes. Imaginez le sentiment de satisfaction et de fierté en atteignant ces étapes intermédiaires. Cela vous donnera un coup de pouce pour continuer.
4. **Se récompenser pour le travail accompli.** Suivant les conseils des auteures Saulsman et Nathan, promettez-vous une récompense une fois la tâche terminée. Cela renforce votre concentration et vous motive à accomplir vos tâches sans hésitation ni distraction.
5. **Utiliser la technique de la tâche principale.** Consacrez-vous entièrement à tous les aspects de votre tâche principale. En accomplissant de petites actions liées à cette tâche, vous faciliterez l'entrée progressive dans le « cœur » du travail. Par exemple, si Roger doit rédiger un rapport long et a tendance à le remettre à plus tard, il pourrait commencer par établir un plan, définir la mise en page, rédiger les parties les plus courtes ou créer la page de présentation. Ensuite, il pourrait diviser le rapport en sections plus gérables, fixant ainsi des objectifs précis pour chaque étape et célébrant les petites victoires tout au long du processus.



6. **Mettre en œuvre un plan de « 10 minutes »** . Engagez-vous avec vous-même en promettant de consacrer 10 minutes à travailler sur la tâche, en fournissant un effort conscient pour rester concentré. Après ces 10 minutes, si vous manquez toujours d'inspiration ou de motivation, vous êtes libre de passer à autre chose. Cette méthode est particulièrement utile pour ceux qui souffrent du « syndrome de la page blanche » ou ont du mal à démarrer une nouvelle tâche. Tout ce dont vous avez besoin, c'est de 10 minutes de votre temps et d'un peu de volonté. Ce court laps de temps peut suffire à vous lancer dans votre projet. Si 10 minutes ne sont pas suffisantes, essayez différentes durées jusqu'à trouver celle qui vous convient. Ce processus vous aide à clarifier vos prochaines étapes et à trouver la motivation nécessaire pour commencer le projet.
7. **Se baser sur la méthode du bilan.** Énumérez les raisons pour lesquelles vous procrastinez et les avantages que vous retireriez une fois le travail accompli. Prenez une feuille de papier et notez les points négatifs d'un côté et les avantages de l'autre. Cette visualisation vous montrera clairement qu'il y a souvent plus d'inconvénients à procrastiner qu'à agir.
8. **Privilégier la méthode du moniteur.** Engagez-vous envers quelqu'un d'autre pour accomplir votre travail. Par exemple, prenez rendez-vous avec cette personne pour discuter de votre avancement et obtenir des conseils. Ce soutien extérieur peut vous aider à voir plus clairement et à maintenir votre motivation.

Quelle que soit la méthode que vous choisissiez, assurez-vous qu'elle soit adaptée à votre personnalité et qu'elle cible les racines profondes de votre procrastination.

## Votre défi

Vous êtes un pro de la procrastination ? Nous vous proposons de faire le premier pas pour apprendre à la gérer.

- 1 . Préparez deux listes dans votre journal d'apprentissage en début de semaine :
  - a . Liste 1 – Comportements : Identifiez vos cinq principales façons de procrastiner, comme naviguer sur Internet, regarder la télévision, etc.
  - b . Liste 2 – Attitudes : Énumérez les cinq excuses et justifications que vous utilisez le plus souvent pour remettre vos tâches, telles que « Je mérite cette pause », « Je n'ai pas envie de le faire », « Je ne suis pas inspiré », etc.
- 2 . Durant la semaine, soyez attentif aux moments où vous adoptez ces comportements ou attitudes. Cochez-les dans vos listes chaque fois qu'ils se produisent.
- 3 . Identifiez ce qui déclenche chacun de ces comportements et attitudes, c'est-à-dire dans quelles situations et à quel moment vous avez tendance à les utiliser.
- 4 . Ensuite, trouvez un « substitut » positif pour chaque comportement et attitude. Ne vous contentez pas de décider d'arrêter quelque chose, mais remplacez-le par une action positive.

Cette démarche vous permettra de mieux comprendre vos habitudes de procrastination et de développer des stratégies efficaces pour les surmonter. N'oubliez pas de consigner vos observations dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre tendance à procrastiner avant et après cet exercice.
2. Quelles actions ont été les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre (comme identifier votre tendance à procrastiner, noter vos observations, etc.) ?
3. Qu'avez-vous appris sur vos habitudes de procrastination grâce à cet exercice ? Procrastinez-vous principalement par peur ou par préférence ? Pourquoi cela se produit-il ? Comment pourriez-vous travailler sur vos peurs ?
4. En quoi cet exercice peut-il aider les leaders à devenir encore meilleurs ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à surmonter la procrastination ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de votre tendance à procrastiner, pour (b) éviter de tergiverser et pour (c) enseigner aux autres l'importance de ces deux aspects.



**Roger :** J'ai entendu dire que les perfectionnistes ont tendance à procrastiner. S'ils ne peuvent pas faire quelque chose parfaitement, ils ne le font pas du tout.

**Roxanne :** J'ai entendu ça aussi. Mais j'ai également entendu que la procrastination implique d'éviter activement de faire quelque chose (comme ne pas vérifier un problème médical). David Perkins, un expert en créativité et en apprentissage à Harvard, considère la procrastination comme l'une des huit choses « stupides » que nous faisons.

**Roger :** Ah oui ? Quelles sont les sept autres choses ?

**Roxanne :** Eh bien, il y a l'impulsivité (agir trop rapidement, perdre son calme, etc.), la négligence (ignorer quelque chose ou agir trop tard), l'indécision (hésiter par rapport à une décision), le renversement (adopter un nouveau comportement comme arrêter de fumer puis retourner à de vieux comportements), l'indulgence envers soi-même (tomber dans un modèle d'excès, tel que trop regarder la télévision), l'exagération d'une activité (comme se préparer de façon excessive pour une présentation)...

**Roger :** Hum...

**Roxanne :** ...et ce qu'il appelle « marcher sur le bord » (essayer d'éviter un certain comportement comme travailler trop dur, s'y engager trop fortement puis régresser).

**Roger :** Je peux me voir dans plusieurs de ces comportements, surtout le renversement. C'est ce qui arrive à mes résolutions du Nouvel An !

**Roxanne :** David Perkins dit que ces huit choses « stupides » sont des formes de sous-gestion de soi-même. Nous ne sommes pas conscients de ce que nous faisons « dans le moment ». Voici ce qu'il dit : « Quand nous sentons que nous devenons irritables, nous pouvons essayer de sortir de la situation, métaphoriquement ou parfois littéralement. Quand nous sentons qu'une réaction émotionnelle arrive, nous pouvons utiliser la

stratégie classique de compter jusqu'à 10. Lorsque nous découvrons que nous sommes sur le point de renoncer à une tâche importante, nous pouvons essayer de nous motiver avec un discours encourageant. Malheureusement, gérer le moment n'est pas facile. Les gens peuvent être trop absorbés par la situation. Ils ne reconnaissent que plus tard qu'ils auraient pu essayer de se reprendre en main, ou ils le réalisent brièvement, mais ne peuvent pas rassembler suffisamment d'énergie pour essayer. »

**Roger** : Ah, je suppose que je dois me donner un mot d'encouragement et me rappeler l'importance de mes résolutions. Lorsque je fixe des résolutions, je dois également identifier pourquoi elles sont importantes pour moi, pour me rappeler pourquoi je les ai fixées en premier lieu. Ça vaut la peine d'essayer en tout cas !

**Roxanne** : Absolument !



## 43

### Que devez-vous faire et ne pas faire chaque jour ?

« On a toujours le choix. On est même la somme de ses choix. » – Joseph O'Connor

« La vie est la somme de tous vos choix. » – Albert Camus

À quoi pensez-vous le soir avant de vous coucher et le matin en vous levant ? Pensez-vous aux choses que vous devez accomplir, aux attitudes que vous devez adopter et aux comportements que vous devez éviter ? Pourquoi ne pas chasser toutes ces pensées de votre esprit et les écrire sous forme de liste détaillée ? Les personnes efficaces et les leaders comprennent l'importance du pouvoir des listes détaillées.

1. Les listes détaillées facilitent la gestion du temps en vous aidant à planifier efficacement vos activités et à distinguer l'urgent de l'important.
2. Elles renforcent votre motivation personnelle en vous offrant une vision claire des objectifs à atteindre et des comportements à adopter, ce qui est conforme à la théorie de l'autodétermination mettant l'accent sur le contrôle et l'autonomie.

3. Les listes aident les leaders à maintenir des normes élevées et cohérentes, influençant positivement les autres grâce à des attentes claires, en accord avec les principes du leadership transformationnel.
4. La répétition des comportements listés renforce les connexions neuronales associées, influençant la formation d'habitudes et la plasticité cérébrale.

Que ce soient des listes de tâches ou des listes de réflexions, elles servent d'outils pour rappeler nos véritables priorités. À titre d'exemple, Jack Dorsey, le fondateur de Twitter, utilise quotidiennement des listes pour accomplir ce qu'il considère comme important et éviter ce qui est nuisible. Selon un article de Nick Statt sur *CNET*, rédiger et consulter des listes aide ce leader à adopter les comportements souhaités en instaurant une routine et des normes claires. C'est une méthode pour maintenir une discipline constante même après avoir atteint le succès, un peu comme un mantra qui guide et reflète la personne que nous aspirons à être, comme le souligne John Maxwell : « Décidez de ce qu'il faut faire et faites-le ; décidez de ce qu'il ne faut pas faire et ne le faites pas. » C'est aussi simple que cela !

Êtes-vous convaincu de l'utilité des listes ? Nous l'espérons. Votre défi vous aidera à en tirer le maximum de bénéfices.

## Votre défi

Conformément à ce que suggère Nick Statt, nous vous encourageons à explorer l'utilisation de listes détaillées. En début de semaine, dans votre journal d'apprentissage, créez une liste détaillée comprenant cinq à sept comportements que vous souhaitez adopter, ainsi qu'une autre liste de cinq à sept comportements à éviter. Inscrivez-y des comportements qui vous sont chers et qui sont importants pour votre développement personnel. Pour vous inspirer, voici les listes (concises) de Roger :

Liste de choses à faire :

- Dormir 8 heures par nuit (éviter les 6 heures habituelles pour ne pas être grognon).
- Prendre un petit-déjeuner tous les matins (pour avoir de l'énergie jusqu'au dîner).
- Arriver à l'heure au travail (prévoir de partir cinq minutes plus tôt au besoin).
- Saluer mes collaborateurs et mon patron en début de journée et lors des rencontres, même s'ils semblent occupés.
- Accorder une heure chaque soir pour décompresser, me détendre et prendre soin de moi.
- Cultiver une attitude positive en me rappelant que mon attitude est contagieuse.

Liste de choses à ne pas faire :

- Ne pas prendre les choses personnellement.
- Ne pas sauter de repas (ni en ajouter).
- Ne pas dire oui à toutes les demandes sans prendre le temps de réfléchir à mes priorités.
- Ne pas procrastiner (ni reporter la lecture de ce point).
- Ne pas sortir en semaine (sans restriction le week-end).
- Ne pas blâmer les autres ni me plaindre ; prendre mes responsabilités.

Voici quelques consignes additionnelles pour que vos listes soient efficaces :

- Assurez-vous que chaque comportement que vous énumérez est précis. Cela vous aidera à comprendre exactement quelles actions ou habitudes vous essayez d'adopter ou d'éviter.
- Consultez vos listes au moins trois fois par jour tout au long de la semaine. Cela vous rappellera ce que vous avez écrit et renforcera votre engagement à les respecter.
- Suivez vos progrès tout au long de la semaine. Notez les défis rencontrés et les ajustements effectués dans votre journal d'apprentissage. Cela vous aidera à rester responsable envers vous-même.
- À la fin de chaque journée, réfléchissez à quel point vous avez suivi vos listes. Identifiez les schémas ou les déclencheurs qui ont influencé vos comportements. Utilisez cette compréhension pour ajuster vos listes pour le lendemain.
- Soyez positif ! Concentrez-vous sur les comportements que vous mettez en œuvre plutôt que de les voir comme des restrictions. Célébrez vos réussites tout au long du chemin.

## Réflexion

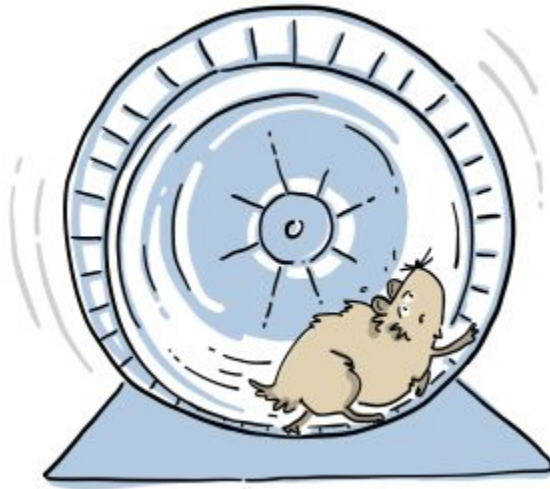
Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment les descriptions dans vos listes ont-elles influencé vos comportements, vos pensées et vos sentiments cette semaine ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure les descriptions vous ont-elles été utiles pour guider votre comportement ? Justifiez votre note. Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Les listes ont-elles été utiles ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Si vous répétiez l'exercice une autre semaine, que changeriez-vous dans vos descriptions ? Pourquoi ?
4. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vous-même ?
5. Concrètement, comment pensez-vous que cet exercice pourrait aider les leaders dans leur vie quotidienne ?
6. Comment les leaders peuvent-ils adapter cette méthode pour qu'elle soit utile aux membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour intégrer les descriptions dans votre vie quotidienne et ajuster votre routine.



## 44

### Êtes-vous comme un hamster dans une roue sans fin ?

« « Pas capable », il est mort, et son petit frère s'appelle « Essaie » . » – Proverbe québécois

« Oliver Sacks avait l'habitude de mettre un morceau de papier sur le mur de son bureau qui disait simplement : NON ! C'était sa façon de se souvenir de refuser les invitations qui entravaient son temps d'écriture. » – Tim Ferriss

Avez-vous déjà eu l'impression de tourner en rond, de nager dans le même aquarium et de rencontrer les mêmes problèmes et défis encore et encore ? De vivre un éternel « jour de la marmotte » en ce qui concerne vos ennuis ? De vous dire « Et c'est reparti ! » lorsque vous vivez une situation problématique récurrente ? Si c'est le cas, vous ressentez sûrement le besoin de vous sortir de ce cycle infernal, n'est-ce pas ? Les leaders savent comment trouver une issue dans leur « roue de hamster ». Ils sont capables de se sortir des situations délicates, car ils cultivent des pensées gagnantes. Il s'agit de quatre façons de penser qui les ouvrent aux solutions, aux options cachées et aux échappatoires pour reprendre le contrôle de leur vie. Vous voulez les connaître, n'est-ce pas ? En fait, vous les connaissez sûrement déjà ! C'est simplement que vous n'y pensez pas instinctivement lorsque vous êtes dans une situation qui vous embrouille.

Voici quatre leçons proposées par Warren Bennis dans son livre *On Becoming a Leader* :

1. **Le meilleur professeur que vous puissiez avoir, c'est vous-même !** Si vous voulez apprendre, adressez-vous à la personne qui vous connaît le mieux : vous-même. Puisez dans vos expériences et vos ressentis pour vous enseigner comment vous comporter et agir de manière à obtenir les résultats souhaités. Par exemple, si vous commettez souvent la même erreur et que vous ne voulez plus la répéter, enseignez-vous comment y parvenir. Si vous avez du mal à dire « non » à des projets, des demandes et des propositions, trouvez une manière de vous apprendre l'art de dire « non ». Élaborez un plan d'action respectant vos limites et s'appuyant sur vos forces. Suivez vos efforts en temps réel, entraînez-vous et développez vos capacités.
2. **Prenez conscience de vos responsabilités au lieu d'accuser tout et tout le monde.** Qui est le maître de votre destin ? Qui est dans vos souliers actuellement ? C'est vous et uniquement vous. Si vous avez un problème récurrent ou vous trouvez dans une situation particulièrement ennuyeuse, c'est à vous-même que vous devez vous adresser pour les plaintes. Vous êtes responsable de vos choix et de vos actions. Si vous avez fait des choix qui vous ont conduit à un problème, vous êtes également capable de faire des choix pour vous en sortir. Par exemple, si vous avez accepté d'aider quelqu'un alors que vous n'auriez pas dû, il vous incombe de vous sortir de cette situation par vous-même.
3. **Vous avez la capacité d'apprendre tout ce que vous voulez.** Cessez de penser en termes de limites et de faiblesses. Vous pouvez apprendre et vous développer. Lorsque vous comprendrez que les limites de vos compétences, de vos connaissances et de vos forces sont faites pour être repoussées, vous verrez une occasion en or de vous perfectionner. Il est facile de dire « Je ne suis pas capable », « Je suis nul dans ce domaine » ou encore « Ce n'est pas ma tasse de thé ». Ce sont des excuses pour ne pas fournir les efforts nécessaires afin de vous améliorer. Par exemple, si vous pensez « Je ne suis pas capable de dire non lorsque quelqu'un me demande un service », vous ne le serez effectivement pas. Au lieu de cela, dites-vous « Je vais refuser poliment mais fermement » et vous y parviendrez ! Développez vos propres stratégies et créez des conditions de succès pour y arriver et vous pourrez apprendre ce que vous voulez !
4. **Vous ferez des apprentissages plus substantiels à partir de votre expérience personnelle.** Combien de fois avons-nous entendu des variantes de « Il faut qu'il se cogne le nez pour apprendre de ses erreurs » ou de « Même si je l'avertis, il ne fait qu'à sa tête » ? Eh bien, il semblerait que ce soit vrai ! Vous apprendrez de votre expérience, de vos échecs et de vos succès. Vous constituerez ainsi un guide personnel de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas pour vous. Vous pourrez apprendre à utiliser les stratégies qui vous permettent d'atteindre vos objectifs et à abandonner les habitudes qui ne donnent pas les résultats escomptés. Par exemple, si vous constatez que vous êtes en mesure de dire « non » avec plus d'aisance lorsque vous prenez le temps de réfléchir au lieu de répondre immédiatement, vous saurez comment agir à l'avenir dans une situation similaire. Vous pourriez vous accorder plus de temps avant de répondre à une demande en disant « Je te donnerai ma réponse demain » ou « Laisse-moi le temps d'y réfléchir ». C'est ainsi que l'expérience devient un vecteur de leçons, à condition d'y porter attention !

À la base, ces leçons concernent la connaissance de soi. Cependant, en extrapolant quelque peu, il est possible de les appliquer au contexte des problèmes et des défis. Si elles sont bien suivies, elles vous fournissent les clés pour transformer les cercles vicieux en une grande roue de satisfaction. Comme le



souligne Norman Vincent Peale dans son livre populaire *Quand on veut, on peut !*, trois ingrédients permettent de venir à bout des problèmes : la connaissance (trouver la cause et se l'expliquer), la réflexion (faire preuve de créativité pour entrevoir les solutions) et la foi (croire que le problème peut se résoudre). C'est facile, non ?

## Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à réaliser un exercice inspiré par le D<sup>r</sup> Mark Banschick, auteur d'un article dans *Psychology Today*. Cet exercice vous permettra de sortir de la roue du hamster dans laquelle vous courez peut-être et vous aidera à déterminer vos véritables désirs.

### Partie 1

Asseyez-vous avec un stylo et votre journal d'apprentissage, et détendez-vous. Répondez aux questions « miracles » de Steve de Shazer : « Supposons que pendant votre sommeil, un miracle se produise et que tous vos problèmes soient résolus. Le matin, tout se passe exactement comme vous le souhaitez. Prenez le temps d'explorer cette nouvelle réalité virtuelle. Imprégnez-vous des lieux, de l'ambiance, de vos émotions, de vos actions, etc. »

1. Quelle est la première chose que vous voyez ?
2. Quelles sont les choses qui sont différentes ? Qu'est-ce que vous ressentez, vous faites ? Quel est votre état d'esprit ?
3. Quelles sont les trois choses qui vous rendent le plus heureux dans cette vie imaginaire ?

Enregistrez votre vision et vos idées dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

La deuxième partie de ce défi consiste à prendre conscience des solutions à vos problèmes que vous êtes capable de trouver. Prenez note de deux choses précises dans votre journal d'apprentissage chaque jour cette semaine :

1. Les tâches (travail, obligations et activités) que vous avez accomplies sans difficulté.
2. Tout ce qui vous satisfait et vous donne de l'énergie.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. La première partie de l'exercice vous a aidé à découvrir vos aspirations, vos désirs et vos ambitions. Vous avez imaginé la vie que vous avez toujours voulu mener, où vous souhaitez la mener et avec qui vous souhaitez la vivre. Les changements que vous constatez dans cette utopie personnelle représentent vos véritables désirs. Comment pourriez-vous transformer ce rêve en réalité ?
2. La deuxième partie de l'exercice vous a permis de découvrir vos points forts et les choses qui vous procurent de la joie. En regardant ce que vous avez écrit, quelles sont vos quatre principales forces ?

Comment pouvez-vous les utiliser dans votre vie quotidienne ? Comment pourriez-vous les utiliser pour sortir de la roue du hamster ?

3. Quels sont les quatre événements, personnes ou situations qui vous procurent le plus de joie ? Comment pouvez-vous les rendre plus fréquents ?
4. Pourquoi est-il important que les leaders sachent ce qu'ils veulent et comment l'obtenir ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à voir de nouveaux horizons et les encourager à réaliser leurs rêves ou leurs ambitions ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques et pratiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous rapprocher de votre vie « miracle », en travaillant davantage en utilisant vos forces et en encourageant les autres à faire de même.



## 45

### Voulez-vous éliminer le stress petit à petit ?

« Trop souvent, nous sous-estimons la puissance d'un geste de tendresse, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou d'un petit geste attentionné, qui ont le potentiel de transformer une vie. » – Leo Buscaglia

Êtes-vous devenu expert dans l'art de ressasser le passé ou de craindre l'avenir ? Si vous passez votre temps à évoquer vos succès et échecs passés ou à ne parler que de vos ambitions futures, peut-être êtes-vous déconnecté du moment présent. Si vous pensez que votre vie était meilleure il y a cinq ans par rapport à aujourd'hui, rappelez-vous que vous pourriez dire la même chose dans cinq ans à propos de votre vie actuelle. Ironique, n'est-ce pas ? Alors, pourquoi ne pas apprécier ce que vous avez ici et maintenant ? Vivez dans le moment présent, chérissez-le et agissez dès maintenant pour vous sentir mieux plus tard ! Appréciez ce qui vous rend heureux et éliminez les sources de stress qui vous tourmentent.

Pourquoi prendre en main le stress quotidien et le transformer pour le rendre plus gratifiant ? Les petits soucis, ces microfacteurs de stress dans nos vies quotidiennes, ont un impact important sur notre niveau de stress général. Même s'ils semblent insignifiants, ces petits tracasseries sont irritants : ils perturbent, agacent ou frustrant. Selon les recherches d'Anita DeLongis, Susan Folkman et Richard Lazarus, ces petits tracasseries

rencontrés chaque jour exercent une influence notable sur notre santé et notre humeur. Par conséquent, même les sources de stress mineures peuvent avoir un effet cumulatif néfaste sur notre bien-être.

La notion des tracasseries quotidiennes peut être illustrée par une expérience simple. Prenez un verre d'eau et placez-y 100 épingles droites une à une. En observant le niveau de l'eau après chaque épingle, il est difficile de percevoir un changement important. Cependant, si vous plongez toutes les épingles dans le verre d'eau simultanément, vous remarquerez immédiatement une différence dans le niveau de l'eau. Les tracasseries quotidiennes sont comme ces petites épingles dans votre vie : individuellement, leur impact semble minime, mais leur accumulation génère un stress considérable.

Ainsi, autant que possible, nous devrions chercher à réduire ces tracasseries, tant pour notre propre bien-être que pour celui des personnes qui nous entourent. Évitions d'accabler les autres avec nos soucis ; après tout, ils ont déjà bien assez à faire !

De même, les encouragements sont comme des instants qui nous procurent du bien-être, de la joie, de la satisfaction ou de la valorisation. Nous pouvons ne pas toujours apprécier l'impact du sourire d'un caissier, d'un ascenseur qui s'ouvre juste à temps, d'un compliment sur notre tenue ou d'autres petites choses agréables qui surviennent tout au long de la journée. Cependant, leur accumulation peut avoir un impact positif considérable.

Reconnaître ces aspects positifs est crucial, surtout pour les leaders. Pour eux, il y a toujours du bon à trouver dans chaque situation, et ils savent le valoriser. En leadership, ils se concentrent sur les forces individuelles, les progrès réalisés et les réussites. Ils cherchent à minimiser les sources d'irritation afin que chacun puisse s'épanouir et donner le meilleur de lui-même. Ils comprennent que des leaders stressés entraînent souvent une équipe stressée. Par conséquent, ils s'efforcent de préserver leur équipe des préoccupations superflues autant que possible.

## Votre défi

Cet exercice vise à accroître votre conscience des tracasseries quotidiennes et des sources d'encouragement dans votre vie, afin de réduire les premiers et d'attirer les seconds. Les aspects de votre vie où vous pourriez rencontrer des tracasseries ou des encouragements incluent : vos collègues, vos clients, votre patron, la nature de votre travail, les délais, l'organisation, la paperasse, les voyages, la météo, les actualités, l'économie, le gouvernement, votre quartier, vos finances, votre conjoint, vos enfants, vos parents, votre santé et celle de votre famille, votre vie privée, vos obligations familiales, vos amis, votre apparence physique, l'exercice, les soins médicaux, le temps libre, vos loisirs, le temps passé en famille, les repas, les animaux domestiques, le ménage, le transport, et bien plus encore.

Nous vous invitons à choisir trois jours que vous considérez comme « normaux » cette semaine. Avant d'aller vous coucher chaque soir :

1. Dressez une liste de tous les tracasseries rencontrés au cours de la journée, qu'ils soient petits ou grands. Les tracasseries sont des sources d'irritation, des choses qui vous contrarient ou vous dérangent. Ils peuvent perturber votre tranquillité d'esprit, provoquer de la colère ou de l'exaspération. Vous pouvez les rencontrer dans divers aspects de votre vie : profession, finances, relations familiales et amicales, tâches domestiques, santé, loisirs, et bien d'autres domaines encore.
2. Ensuite, établissez une liste de tous les encouragements que vous avez ressentis. Les encouragements sont des événements qui vous procurent un sentiment de bien-être, de joie, de bonheur ou de satisfaction.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau d'attention cet exercice vous a-t-il demandé ? Pourquoi ?
2. Quels sont vos problèmes et vos encouragements les plus fréquents ?
3. Quels schémas ou tendances observez-vous dans vos listes de tracas et d'encouragements ? Y a-t-il des éléments récurrents qui méritent une attention particulière ?
4. Comment vos tracas quotidiens affectent-ils votre bien-être général et votre performance au travail ? De quelle manière pourriez-vous réduire leur impact négatif ?
5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons importantes pourriez-vous tirer de vous-même et votre vie ?
6. Pourquoi est-il crucial pour les leaders d'identifier leurs tracas et encouragements quotidiens ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à faire de même ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, écrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) réduire le nombre de tracas et pour (b) augmenter le nombre d'encouragements dans votre vie et celle des autres.



**Roxanne :** J'ai entendu une question intéressante à la radio l'autre jour. La personne interrogée a demandé à l'intervieweur s'il pouvait identifier les « mammoths » de sa vie, tu sais, ce qui déclenche une réaction de combat ou de fuite. Lorsque les hommes des cavernes cherchaient de la nourriture, ils se retrouvaient parfois face à face avec des mammoths – d'énormes créatures aux longues défenses courbées, mesurant jusqu'à 14 pieds de haut et pesant jusqu'à 8 tonnes.

**Roger :** Hé, en tant qu'homme des cavernes, je me sauverais vite de là.

**Roxanne :** Ne plaisante pas ! Le corps des hommes des cavernes réagissait en produisant une cascade hormonale, libérant de l'adrénaline et de la norépinéphrine, ce qui augmentait leur fréquence cardiaque. Ils commençaient à respirer rapidement, leur digestion ralentissait, et leurs pupilles se dilataient. Ils pouvaient commencer à trembler ou à développer une vision tunnel pour se concentrer sur le danger imminent. Tout ça visait à préparer le corps à combattre ou à fuir. Même si nous ne rencontrons pas de mammoths sur le chemin de l'épicerie, nos corps sont encore configurés pour gérer des situations menaçantes. C'est ce qu'on appelle la réponse de combat ou de fuite. Nous en avons rarement besoin de nos jours, mais il y a parfois des situations ou des personnes qui ressemblent à des mammoths.

**Roger :** Ah oui, j'ai lu quelque chose de similaire sur le site du Centre d'études sur le stress humain (CESH). Il mentionne que notre corps réagit toujours ainsi, car il ne sait pas que nous sommes au 21<sup>e</sup> siècle ! C'est assez troublant...

**Roxanne :** Oui, exactement !

**Roger :** Je peux comprendre. Maintenir le corps en alerte, c'est comme conduire à pleine vitesse et garder le moteur en surrégime. Ça peut sérieusement épuiser le moteur. Pour moi, c'est quand mon patron me demande une réunion impromptue dans son bureau et ferme la porte. Tout de suite, mon cœur

s'emballe, je commence à respirer rapidement, je pâlis et je tremble légèrement. Ces réunions surprises avec mon patron sont un genre de mammoth pour moi.

**Roxanne :** Comment ça ?

**Roger :** Eh bien, comme tu le sais, j'ai eu des problèmes avec mon ancien patron. Mais même après ça, il y a eu cette fois où j'ai vu un excellent gestionnaire se faire renvoyer sans avertissement pour une erreur mineure. Depuis ce jour, je suis super stressé quand mon patron veut me voir. Enfin, jusqu'à ce que je me rappelle de m'arrêter pour me demander ce qui peut se produire. J'ai réalisé que mes peurs n'étaient pas toujours fondées et que je devais me calmer. C'est quelque chose sur lequel je travaille, mais ce n'est pas facile !

**Roxanne :** Ah, Roger, je suis contente que tu aies pu affronter ton « mammoth » imaginaire sans trop de peur !



## 46

### Réfléchissez-vous au passé, au présent ou au futur ?

« Soyez heureux en ce moment, c'est suffisant. Chaque moment est tout ce dont nous avons besoin, pas plus. » – Mère Teresa

« S'accrocher à la colère est comme s'accrocher à du charbon chaud dans l'intention de le jeter à quelqu'un d'autre ; vous êtes celui qui se brûle. » – Bouddha

« L'idée selon laquelle vous devez être protégé de tout type d'émotion inconfortable est quelque chose auquel je n'adhère absolument pas. » – John Cleese

À quoi pensez-vous en ce moment précis ? Êtes-vous préoccupé par votre dîner, votre charge de travail, vos relations amoureuses ou ce que vous allez faire demain ? Est-ce que ces pensées vous absorbent complètement ?

Dans son livre, le psychiatre D<sup>r</sup> Arnie Kozak fait référence à cette tendance de penser aux histoires du passé, du présent ou du futur comme au mode réseau par défaut (DMN ou *default mode network* en anglais) de notre cerveau. Ces pensées peuvent être positives, négatives ou neutres. Vous pouvez imaginer votre DMN comme un ensemble de neuf tiroirs (3 par 3) dans une commode. Voici à quoi pourraient ressembler vos tiroirs, en fonction des combinaisons du passé, du présent et du futur ainsi que du négatif, du neutre et du positif, inspirés par le travail du D<sup>r</sup> Arnie Kozak.

	Négatif	Neutre	Positif
Futur	Anxiété	Neutre	Regarder devant
Présent	Pensées négatives	Neutre	Pensées positives
Passé	Ruminer	Neutre	Bons souvenirs

Le D<sup>r</sup> Arnie Kozak explique que lorsque vous pratiquez la pleine conscience, votre attention se détache du DMN pour se concentrer sur le moment présent : « Lorsque vous êtes en pleine conscience, l'activité du DMN s'arrête, et un autre modèle d'activation cérébrale, axé sur les images sensorielles et corporelles, prend le relais. »

## L'art de la pleine conscience

L'art de la pleine conscience réside dans le fait de devenir conscient de vos pensées et vos expériences dans l'instant présent. Kozak compare le DMN à la voix d'un réalisateur parlant par-dessus le film de votre vie : « Le film de votre vie se déroule, mais avec un volume et une intensité diminués. La pleine conscience peut vous aider à réduire les dialogues internes et à vivre pleinement, avec des couleurs vives et des sensations corporelles claires. »

Pour cultiver cette pleine conscience, le D<sup>r</sup> Arnie Kozak recommande la méditation, sous ses diverses formes. Il est crucial d'expérimenter pour trouver ce qui fonctionne pour vous et de vous y engager sur le long terme, car les bienfaits peuvent ne pas être immédiatement perceptibles. En fait, la méditation peut être pratiquée simplement en faisant une longue promenade dans la nature.

À la lumière de ces concepts, quelle est la clé pour vivre pleinement dans le moment présent (et éviter de s'attarder sur le passé ou le futur) ? La pleine conscience est la réponse ! Elle nous aide à être plus centrés, ancrés et présents. Selon Jon Kabat-Zinn, expert en la matière, être en pleine conscience consiste à diriger consciemment notre attention vers le moment présent, en évitant d'interpréter ou de juger les événements qui se déroulent, à chaque instant. C'est vivre plutôt que de nous perdre dans les « et si » de nos pensées, lâcher prise et simplement être. Pratiquer la pleine conscience implique d'adopter une attitude de « vivre et laisser vivre », en se concentrant sur le « ici et maintenant ».

Si vous êtes encore novice dans tout ce concept du « moment présent », commencez par de petits changements qui auront un impact durable et satisfaisant sur votre vie. Pour commencer, accueillez, appréciez et reconnaissez les petites gratifications qui ponctuent votre quotidien. Elles servent de protection contre le stress causé par les tracas et vous ramènent aux vraies priorités de la vie. Trouver et créer des gratifications tout au long de la journée, pour vous-même et pour les autres, sont très bénéfiques. Cela ne demande pas un énorme effort, mais les résultats sont impressionnants.

Par exemple, en route vers le travail, vous rencontrez un embouteillage sur l'autoroute. De plus, vous êtes stressé à l'idée d'une réunion prévue avec votre patron dès votre arrivée au bureau. Vous pourriez penser « Maudit trafic ! », ou bien profiter de ce temps d'arrêt pour apprécier le soleil, écouter de la musique à la radio ou simplement prendre un moment de répit avant de vous attaquer à vos défis professionnels. Vous pourriez même apercevoir un chevreuil dans la forêt, vous rappelant la beauté et



la simplicité de la vie. Tout dépend de la façon dont vous choisissez de réagir à votre environnement et d'apprécier le moment présent.

Pour renouer avec votre vitalité et reprendre le contrôle de votre vie, Jon Kabat-Zinn propose plusieurs méthodes simples dans son livre *Wherever You Go, There You Are*. Voici quatre méthodes qui, nous espérons, vous aideront à appuyer sur le bouton « pause » quelques instants pour repartir ensuite plus sereinement :

1. **Capturez l'instant !** Combien de fois accomplissons-nous une tâche tout en pensant à une autre obligation, échéance ou activité à venir ? Trop souvent, selon Jon Kabat-Zinn. Il recommande de porter pleinement attention à ce que vous faites et à votre environnement. Interrogez-vous sur où se trouve votre esprit en ce moment précis pour savoir si vous êtes pleinement présent ou perdu dans vos pensées.
2. **Respirez !** Vous pensez que c'est évident ? Oui, mais cela compte bien plus que vous ne le pensez ! La respiration, c'est la vie. La manière dont vous respirez peut transformer votre existence. Prenez une minute pour écouter attentivement votre respiration : cela vous ramènera au présent. Pour Jon Kabat-Zinn, c'est simple : la pleine conscience de votre respiration vous ancre dans le moment présent, vous permettant de réaliser pleinement votre éveil. Profitez de vos expirations pour faire le vide et de vos inspirations pour vous remplir de calme et d'inspiration.
3. **Cessez de faire, commencez à être !** En consultant notre liste quotidienne de tâches, nous constatons que notre principale fonction est de faire, accomplir et réaliser. Combien de fois nous plaignons-nous ou nous vantons-nous d'avoir simplement « été » pendant la journée ? Prendre du temps pour soi, c'est aussi affirmer son être dans le présent, simplement en prenant le temps de s'asseoir. Bien sûr, vous asseoir sans rien faire peut sembler non productif, mais c'est instructif : cela vous permet de vous apaiser, de méditer et d'apprendre à vivre pleinement dans le présent. Essayez-le, adoptez-le...
4. **Méditez.** Il existe de nombreuses formes de méditation ; trouvez celle qui vous convient et maintenez votre pratique, même si les bénéfices ne sont pas immédiatement perceptibles. Vous pouvez essayer la marche méditative, une promenade lente et réfléchie idéalement en pleine nature. De nombreux sites Web et applications mobiles sont également disponibles pour vous aider à méditer chez vous ou n'importe où.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Pour vous aider à prendre conscience de votre tendance à vous concentrer sur autre chose que le présent, nous vous invitons à observer quels tiroirs votre esprit visite le plus souvent pendant trois jours consécutifs cette semaine. Notez dans votre journal d'apprentissage les tiroirs que votre esprit a le plus fréquemment explorés et donnez des exemples des pensées qui ont occupé vos pensées.

### Partie 2

Pendant les trois prochains jours, essayez consciemment de vivre pleinement dans le moment présent en étant attentif à vos sens (l'ouïe, la vue, l'odorat, le goût et le toucher) et à ce que vous ressentez. Soyez

conscient que votre esprit a naturellement tendance à divaguer. Lorsqu'il le fait, posez-vous des questions comme « Que cherche mon esprit ? » ou « Pourquoi mon esprit divague-t-il ? ». Est-il en quête de sécurité, de distraction ou d'autre chose ?

Pour recentrer votre attention, pratiquez une respiration profonde (inspirez lentement et profondément par le nez, laissez votre abdomen se gonfler, puis expirez deux fois plus lentement que vous avez inspiré). Dirigez ensuite votre attention vers le moment présent. Vous pourriez également découvrir que la méditation peut vous être bénéfique. Comme décrit précédemment, il existe différentes formes de méditation ; même une simple promenade dans un parc peut aider à se sentir plus ancré.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice a-t-il été difficile ou facile ? Pourquoi ?
2. Dans quels « tiroirs » vos pensées résident-elles principalement ? Quel est l'impact de cela ? Où aimeriez-vous qu'elles soient ?
3. Où votre esprit a-t-il le plus souvent divagué ? Comment vous sentiez-vous ?
4. Comment avez-vous redirigé votre attention vers le moment présent ? Quelle a été l'efficacité de votre méthode ?
5. Comment avez-vous ressenti les effets de la pleine conscience dans votre vie quotidienne après avoir pratiqué ces exercices ? Avez-vous remarqué des changements dans votre niveau de stress ou d'anxiété depuis que vous avez commencé à vous concentrer sur le moment présent ? Avez-vous remarqué une amélioration dans votre capacité à vous concentrer sur les tâches importantes après avoir pratiqué la pleine conscience ?
6. Qu'avez-vous appris sur vous-même en réalisant cet exercice ?
7. Quels sont les trois avantages que les leaders peuvent tirer en vivant dans l'instant présent ?
8. Comment les leaders peuvent-ils vivre dans l'instant présent eux-mêmes et aider les membres de leur équipe à rester concentrés sur le présent ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous assurer de vivre pleinement le moment présent.



## 47

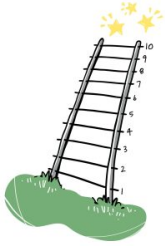
### Quelles sont vos cinq meilleures stratégies pour gérer le stress ?

« Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais le jugement qu'ils portent sur ces choses. »

– Épictète

« De temps en temps, prenez du recul et détendez-vous, car lorsque vous revenez à votre travail, votre jugement sera plus clair. Prenez de la distance, car le travail semble plus petit, peut être appréhendé d'un seul coup d'œil, et un manque d'harmonie et de proportion est plus facilement identifié. » –

Léonard de Vinci



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau habituel de stress ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Selon les chercheurs Richard Lazarus et Susan Folkman, le stress est une « transaction entre la personne et son environnement, où la situation est évaluée comme excédant les ressources disponibles et pouvant menacer le bien-être ». C'est pourquoi deux personnes, telles que Roger et Roxanne, peuvent être face à la même situation et ressentir un niveau de stress différent : Roxanne peut se sentir stressée, tandis que Roger peut se sentir à l'aise. Roxanne fait face à un écart entre les exigences avec lesquelles elle est aux prises et sa capacité à y faire face.

Le stress déstabilise Roxanne de quatre manières distinctes : elle se sent incapable de contrôler la situation, celle-ci est imprévisible, nouvelle et/ou menace son ego. Ces quatre sources de stress (contrôle, imprévisibilité, nouveauté et ego menacé) peuvent être représentées par l'acronyme C.I.N.É., largement reconnu dans le domaine du stress au travail. Selon le Centre d'études sur le stress humain (CESH), le C.I.N.É. constitue une recette universelle du stress. Lorsqu'une ou plusieurs de ces caractéristiques sont présentes, les individus peuvent se sentir dépassés par les événements. Par exemple, si le patron de Roxanne lui demande un rapport pour le lendemain alors qu'elle est déjà en retard sur son travail et ne sait pas comment s'y prendre, elle ressentira du stress. Dans une situation similaire, Roger pourrait considérer ces exigences comme des occasions de démontrer ses compétences, évitant ainsi le stress.

Gérer le stress est un aspect crucial du rôle de leader. Peter Harms, professeur à l'Université de l'Alabama, et son équipe ont analysé les données d'études portant sur près de 50 000 employés dans 25 pays. Ils ont constaté que les leaders rencontrant des difficultés à gérer le stress transitoire ou chronique (l'épuisement professionnel) ont tendance à présenter une performance et une satisfaction au travail réduites, davantage d'accidents du travail et de comportements de retrait, une prise de décision altérée (surtout dans des situations complexes), un style de leadership directif, contrôlant et abusif ainsi qu'une agressivité accrue. Ces effets néfastes soulignent l'importance de la gestion efficace du stress : il est quasiment impossible d'être un leader efficace en étant stressé, car un leadership abusif aggrave le stress et l'épuisement des employés.

De plus, le stress n'affecte pas seulement le fonctionnement d'un leader, mais influence également les membres de son équipe. Lorsque les leaders sont stressés, ils transmettent ce stress à leur équipe par contagion. Ils peuvent ainsi devenir une source importante de stress pour leurs collaborateurs. Les leaders représentent le visage de l'organisation pour les employés, et la qualité du leadership façonne considérablement leur expérience de travail. Les leaders efficaces réduisent l'ambiguïté, offrent de la formation et du soutien, encouragent une perspective positive et créent un environnement de sécurité, de prévisibilité et de soutien. À l'inverse, un leadership inadéquat génère une expérience de travail désagréable pour les membres de l'équipe, qui subissent les conséquences mentionnées du stress.

Le point essentiel est d'être capable de reconnaître les signes du stress lorsque celui-ci se manifeste. Comprendre ce que le stress signifie personnellement vous permet de repérer rapidement ses premiers

symptômes, d'identifier les méthodes les plus efficaces pour y faire face et de prendre conscience des moments propices où il risque de surgir. Maintenant que vous savez que le stress est présent, pourquoi ne pas développer des stratégies pour le gérer efficacement ? C'est ce qui distingue ceux qui savent naviguer sous pression et paraître aussi détendus que l'eau sur le dos d'un canard. Les stratégies de gestion du stress vous aident à reprendre le contrôle de vos ressources, à vous recentrer et à repartir du bon pied.

Vous avez le pouvoir de modifier la manière dont vous percevez, pensez et gérez votre stress. Vous disposez ainsi de deux leviers d'action : vos pensées et vos comportements. Il est possible de changer votre perception d'une situation stressante en lui trouvant des aspects positifs ou en la remettant en perspective. Par exemple, Roxanne pourrait considérer que sa situation est temporaire et chercher une solution réaliste pour la résoudre. Elle peut également adopter des actions concrètes pour réduire son niveau de stress, comme planifier et prioriser ses tâches, méditer, faire de l'exercice physique, etc. L'objectif est de trouver des moyens de soulagement pour pouvoir identifier des solutions à ses problèmes.

Adopter un mode de vie sain peut également renforcer votre résilience au stress. Comme le suggère Danielle Poupard, cela inclut une alimentation équilibrée, un sommeil suffisant, une hydratation adéquate, des relations sociales saines et enrichissantes, la pratique d'une activité physique, des moments de détente réguliers, la finalisation des projets en cours, une bonne organisation de la vie quotidienne et s'accorder de petites joies au quotidien.

Enfin, il est important de noter que certaines personnes sont plus enclines au stress en raison de caractéristiques spécifiques. Si vous vous reconnaissez dans une ou plusieurs des caractéristiques identifiées par Danielle Poupard – viser la perfection à tout prix, avoir du mal à déléguer, prendre ses responsabilités très au sérieux, se considérer comme invincible, avoir peur de refuser ou de dire non, vouloir tout comprendre immédiatement, ou être très anxieux –, cet exercice sera d'autant plus pertinent pour vous.

## Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à apprendre à reconnaître le stress pour mieux le gérer. Le stress fait partie de la vie de chacun, mais vous pouvez décider de ne pas le laisser vous affecter excessivement en adoptant des stratégies efficaces ! Lorsque nous vivons des niveaux de stress élevés, il peut être difficile d'avoir la clarté d'esprit nécessaire pour reconnaître que nous sommes stressés et prendre des mesures pour le réduire. Cet exercice vous propose des solutions personnalisées pour gérer efficacement le stress dès qu'il se manifeste. Au lieu de subir le stress, choisissez une ou plusieurs de ces solutions qui vous conviennent. En ayant une liste de techniques pour surmonter le stress, vous pourrez vous détendre plus rapidement.

### Partie 1

Tout d'abord, nous vous encourageons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin de mieux vous préparer en période de stress.

1. Quelles sont les cinq sources de stress les plus importantes pour vous ? Elles peuvent concerner, par exemple, vos finances, votre santé, vos relations, votre travail, etc. Décrivez-les en détail.
2. Quels sont vos premiers signes de stress ?
3. Comment vous sentez-vous ? Par exemple, anxieux, irritable, triste, etc.
4. Quelles sont vos attitudes mentales ? Par exemple, attitudes négatives, manque de concentration, etc.

5. Quelles manifestations physiologiques ressentez-vous ? Par exemple, insomnie, baisse d'énergie, maux de tête, etc.
6. Comment vos actions sont-elles affectées ? Par exemple, isolement, diminution de la productivité, etc.
7. Quelles sont vos cinq activités préférées ou méthodes pour réduire votre stress et vous détendre à **court terme** ? Ces activités vous aident-elles à vous ressourcer et à vous apaiser ? Même de petites actions peuvent avoir un impact important sur votre bien-être. Voici quelques exemples : vous promener, appeler un ami pour discuter, regarder une émission de télévision comique, cuisiner votre plat préféré, observer votre environnement assis sur un banc, prendre un bain relaxant, faire une sieste, lire un bon livre, jouer avec votre animal de compagnie, méditer, etc.

Voici la liste de Roger, qu'il doit peaufiner :

- Promener mon carlin.
- Discuter avec mon partenaire et mes amis.
- Jouer une partie de pickleball.
- Faire une sieste de 20 minutes.
- Lire un chapitre d'un bon roman.
- Mettre à jour mon calendrier et planifier la semaine prochaine.
- Boire du thé, enveloppé dans une grande couverture.
- Faire de la méditation.
- Prendre une douche chaude et revigorante.
- Réaliser un projet de bricolage à la maison.

8. Quelles sont vos cinq stratégies préférées et les plus efficaces pour gérer votre stress à **long terme** ? Autrement dit, que faites-vous pour réduire les facteurs de stress ou changer votre perception du stress ?

Voici la liste de Roxanne, qu'elle doit peaufiner :

- Réinterpréter les situations stressantes pour éviter d'être submergée.
- Renforcer ma résilience personnelle au stress et mes mécanismes d'adaptation, comme m'adonner à des passe-temps pour détourner l'attention du stress, et améliorer mon mode de vie et mes soins personnels (par exemple, dormir davantage, manger sainement et éviter de travailler excessivement).
- Éviter d'accumuler plus de stress en refusant les tâches supplémentaires lorsque nécessaire et en établissant des limites claires avec les personnes qui sollicitent ces tâches.
- Évaluer les nouvelles tâches et occasions en fonction de leur alignement avec mes priorités.
- Identifier les tâches et situations stressantes nécessitant une modification ou un abandon.
- Solliciter l'aide de mon patron pour aborder directement les situations stressantes au travail.
- Organiser une séance de remue-méninges avec des amis proches pour élaborer des stratégies de gestion de mon stress à long terme.
- Utiliser le programme d'aide aux employés et à la famille de mon employeur pour discuter avec un conseiller des situations difficiles.

## Partie 2

Cette semaine :

1. Chaque fois que vous ressentez du stress, utilisez plusieurs des stratégies que vous avez identifiées ci-dessus (vos 5 + 5) pour gérer votre stress à court terme et à long terme.
2. Évaluez l'efficacité de chaque stratégie pour réduire votre niveau de stress sur une échelle de 1 (pas du tout efficace) à 10 (très efficace).
3. Notez également quelles combinaisons de stratégies sont efficaces dans quelles situations. Identifiez les combinaisons qui réduisent votre stress à court terme et celles qui vous aident à gérer le stress à long terme.

Enregistrez toutes ces informations dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Analysez les sources de stress que vous avez identifiées à la partie 1. Quels thèmes reviennent souvent ?
2. Quelles combinaisons d'actions ont été les plus efficaces pour réduire votre stress à court terme et dans quelles situations ? Passez en revue vos descriptions des méthodes de gestion du stress et identifiez celles que vous utilisez le plus souvent. Choisissez les cinq meilleures façons de réduire votre stress.
3. Quelles nouvelles stratégies ou techniques avez-vous découvertes en effectuant cet exercice qui pourraient être bénéfiques à l'avenir ?
4. Comment votre perception du stress a-t-elle évolué au fil de cet exercice ?
5. Quelles leçons avez-vous tirées de vous-même en observant votre manière de gérer le stress ?
6. Quels outils ou leçons des autres exercices pourraient vous aider à gérer votre stress (ou même à vous en débarrasser) ?
7. Comment – et pourquoi – les leaders devraient-ils gérer leur propre stress ?
8. Comment les leaders peuvent-ils contribuer à réduire le niveau de stress des membres de leur équipe ? Comment les leaders enseignent-ils aux membres de leur équipe à mieux gérer leur stress ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe pour obtenir des commentaires.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, identifiez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour (a) diminuer les sources de stress à long terme et pour (b) affiner vos stratégies à court terme pour gérer le stress de manière plus efficace.



48

## Êtes-vous la pièce de résilience?

« Le caractère ne peut pas se développer dans l'aisance et la tranquillité. Seule l'expérience des épreuves et des souffrances peut fortifier l'âme, éclairer la vision, inspirer l'ambition et mener au succès. » –

Helen Keller

« Les personnes résilientes ont la capacité de retrouver rapidement l'équilibre psychologique, physiologique et social après des événements stressants. » – Alex Zautra

Attendez-vous à l'inattendu ! Le changement est la seule constante dans la vie ! Quand la vie vous donne des citrons, faites de la limonade ! Ce n'est pas ce que la vie vous apporte qui compte, mais comment vous y réagissez ! Nous avons tous probablement entendu ces expressions. Elles suggèrent que, bien que le changement puisse être l'une des principales sources de stress dans la vie, il peut également être une occasion de renouvellement personnel et professionnel. Elles soulignent également que, que vous ayez le contrôle ou non sur votre vie, c'est un choix personnel. Certaines personnes se complaisent dans le confort en se disant constamment « Je ne suis pas responsable », tandis que d'autres adoptent une perspective plus optimiste en affirmant « Cela dépend de moi ».

Combien de temps vous faut-il pour récupérer d'un événement stressant ? Si vous pouvez « encaisser les



coups » et vous adapter avec succès aux changements et aux défis, vous avez probablement un haut niveau de résilience. Qu'est-ce qui vous aide à renforcer votre résilience ? Janet Denhardt et Robert Denhardt suggèrent que les personnes résilientes font avec ce qu'elles ont, utilisant ce qu'ils appellent le « bricolage ». Le « bricolage » est un processus qui émerge de facteurs de protection tels que les bonnes capacités d'adaptation, le soutien social, l'expression des émotions et la compréhension interpersonnelle.

Nous ne pouvons pas ignorer les D<sup>rs</sup> Suzanne Kobasa et Salvatore Maddi, psychologues, qui ont consacré une grande partie de leur carrière à étudier la robustesse personnelle, une composante essentielle de la résilience, aux côtés du courage, de l'ingéniosité et de la ténacité mentale. Leur intérêt pour ce domaine découle de recherches menées il y a vingt ans sur l'impact du changement sur le niveau de stress de deux cents gestionnaires de Bell dans l'Illinois, faisant face à une réorganisation majeure de leur entreprise. Ils ont découvert qu'après cette période de turbulences, la moitié des gestionnaires avaient développé des maladies graves et des symptômes de stress chronique, tandis que l'autre moitié se portait bien. Les gestionnaires résilients et performants avaient su cultiver ce que les chercheurs ont identifié comme les « quatre C » de la robustesse :

1. **Engagement (Contrat)** : S'investir pleinement en trouvant un but profond pour soi-même, pour les autres et pour son travail (plutôt que de se sentir aliéné des autres, du travail et de la vie).
2. **Défi (Challenge)** : Se motiver à dépasser ses limites personnelles.
3. **Contrôle** : Ressentir un sentiment de maîtrise sur son travail quotidien, sa charge de travail et sa vie personnelle (plutôt que de se sentir désespéré).
4. **Connexion** : Éprouver un sentiment de soutien et d'implication de la part des autres.

<b><i>Les quatre C de la robustesse</i></b>	
<b>Haut niveau de robustesse</b>	<b>Faible niveau de robustesse</b>
<b>Engagement (Contrat)</b>	
Avoir une mission. S'impliquer activement pour réaliser sa mission. Surmonter les obstacles.	S'ennuyer. Ne pas trouver de sens dans les choses. Ne pas trouver d'activités intéressantes auxquelles participer.
<b>Défi (Challenge)</b>	
Voir les événements stressants comme des défis positifs et créatifs. Voir le changement comme inévitable et l'accueillir comme une occasion de croissance et d'apprentissage.	Voir les événements stressants comme des problèmes. Se sentir menacé par le changement.
<b>Contrôle</b>	
Se sentir en contrôle de sa vie. Avoir un sentiment de pouvoir personnel. Rechercher des moyens d'avoir plus de contrôle dans ses activités. Prendre des mesures concrètes ou choisir d'éviter de se sentir stressé dans des situations incontrôlables.	Se sentir impuissant. Réagir aux problèmes. Être passif, laisser quelqu'un d'autre résoudre les problèmes. Se sentir stressé dans des situations qui ne peuvent pas être contrôlées.
<b>Connexion</b>	
Se sentir soutenu et avoir un sentiment de communauté.	Se sentir socialement isolé et seul. Se sentir aliéné.

Souhaitez-vous renforcer votre résilience ? Rappelez-vous, la résilience n'est pas quelque chose qui se produit spontanément. Surmonter les habitudes bien ancrées de se sentir ennuyé, impuissant et isolé nécessite une attention et des efforts délibérés. Il peut être tentant de rejeter cette notion de résilience en la considérant comme du bla-bla psychologique, même si elle repose sur plusieurs décennies de recherches scientifiques. C'est à vous de choisir, mais gardez à l'esprit que la résilience est un atout précieux.

## Votre défi en trois parties

Ce défi vous encourage à identifier et à appliquer diverses méthodes pour renforcer votre robustesse et votre résilience dans divers contextes. Donc, l'objectif de ce processus est de renforcer votre résilience personnelle, c'est-à-dire votre capacité à rebondir après des revers et des situations difficiles. Lorsque des événements malheureux surviennent, les personnes résilientes sont capables de récupérer rapidement et de s'adapter aux circonstances changeantes. Développer votre capacité à rebondir face à l'adversité implique de renforcer votre confiance en vous-même (« Je peux gérer cela ! ») et votre optimisme (« Tout ira bien ! »), ce qui vous permettra de faire face aux défis et de persévérer dans la réalisation de vos objectifs. Pour cette partie du défi, nous avons adapté un exercice efficace pour le développement du capital psychologique positif, dont la résilience est un élément clé, inspiré par les travaux de Fred Luthans et ses collaborateurs.

### Partie 1

Pour commencer, examinez attentivement le tableau des quatre C de la robustesse ci-dessus.

1. Évaluez votre niveau de robustesse sur une échelle de 1 à 10. Sur quels aspects ou événements basez-vous cette évaluation ? Enregistrez ce score dans votre journal d'apprentissage et citez des exemples justifiant votre évaluation.
2. Identifiez au moins huit actions spécifiques que vous pouvez entreprendre cette semaine pour renforcer les quatre C dans votre vie professionnelle et personnelle.
3. Organisez une réunion avec les membres de votre équipe pour discuter des moyens de vous soutenir mutuellement dans le développement d'une robustesse accrue.

Enregistrez toutes ces informations dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

Cette semaine, engagez-vous à mettre en œuvre au moins trois ou quatre de ces actions pour renforcer votre robustesse. Pour explorer davantage d'options et de ressources, vous pouvez effectuer une recherche rapide sur Google en utilisant les termes « psychologues Suzanne Kobasa et Salvatore Maddi » associés au mot « robustesse ». Assurez-vous de consigner tous vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 3

Réfléchissez à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

1. Réfléchissez à une situation difficile de votre vie personnelle ou professionnelle où vous vous êtes senti bloqué et incapable de progresser. Décrivez ce que vous avez fait, vos pensées et vos émotions dans cette situation.
2. Identifiez ce qui relève de votre contrôle personnel dans cette situation et ce qui échappe à votre contrôle.
3. En vous concentrant sur les aspects que vous pouvez contrôler, faites un remue-méninges et

répertoriez toutes les actions possibles que vous pouvez entreprendre pour faire face à cette difficulté.

4. Examinez votre liste, choisissez les actions que vous vous engagez à entreprendre cette semaine et déterminez où, quand et comment les mettre en œuvre. Quelles sont vos prochaines étapes ? Quels résultats espérez-vous obtenir ?
5. Une fois votre plan mis en œuvre, évaluez son efficacité et ajustez-le si nécessaire en élaborant un nouveau plan.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été votre expérience lors de cet exercice ? Avez-vous été surpris par quelque chose ?
2. Dans quelle mesure vos efforts pour augmenter votre niveau de robustesse ont-ils été efficaces (parties 1 et 2) ? Et pour la résilience (partie 3) ? Qu'est-ce qui vous a aidé et qu'est-ce qui vous a posé problème dans ce processus ?
3. Comment votre niveau de robustesse actuel influence-t-il votre capacité à prendre des décisions sous pression ?
4. Quelles sont les principales différences que vous avez observées entre les moments où vous avez géré le stress efficacement et ceux où vous avez eu du mal ?
5. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
6. Pourquoi est-il important que les leaders possèdent des niveaux élevés de robustesse et de résilience ?
7. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à accroître leur niveau de robustesse et de résilience ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez trois actions spécifiques que vous prendrez immédiatement pour développer votre niveau de (a) robustesse et de (b) résilience.

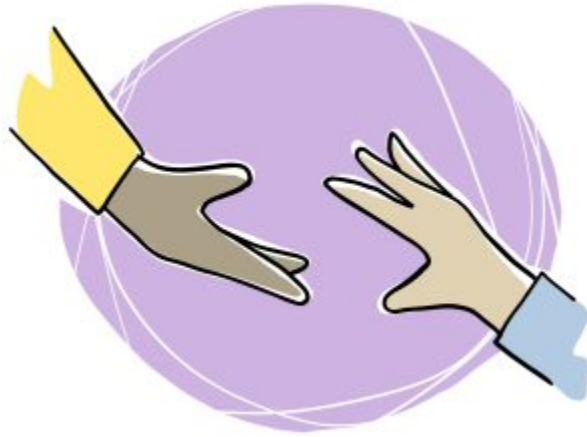


**Roxanne :** L'autre jour, je lisais un article de journal de Rosa Silverman où elle discutait de l'idée de Rick Hanson pour programmer notre cerveau afin qu'il soit résilient. Il propose trois étapes. D'abord, lorsqu'on vit un moment de joie, de paix ou tout autre moment positif, il faut le prolonger et le savourer pendant 10 à 20 secondes. Ensuite, ressentir ces moments dans notre corps, c'est-à-dire noter comment la joie se manifeste physiquement. Enfin, identifier ce qui nous fait du bien à ce moment précis. Tous ces éléments aident à « programmer » notre cerveau et à tirer le meilleur parti de nos expériences positives.

**Roger :** Je vois. C'est comme ralentir le temps et aider notre cerveau à se souvenir de l'expérience.

**Roxanne :** Exactement. Apparemment, les choses négatives s'accrochent naturellement au cerveau comme du Velcro, tandis que les bonnes expériences sont plutôt comme du Téflon. Donc, nous devons changer notre perspective et nous attacher aux expériences positives lorsqu'elles se produisent.

**Roger :** Ça demandera un peu de pratique et d'efforts, surtout pour quelqu'un comme moi qui est orienté vers l'action. Mais ça vaut le coup.



## 49

**Seriez-vous prêt à relever le défi de 5 minutes de générosité ?**

« Pardonnez encore, encore et encore. Et ne supprimez jamais une impulsion généreuse. » – Épictète

« Des milliers de bougies peuvent être allumées à partir d'une seule bougie, et la vie de la bougie ne sera pas raccourcie. Le bonheur ne diminue jamais en étant partagé. » – Bouddha

Avez-vous déjà été témoin d'actes de gentillesse se produisant sous vos yeux ? Ils sont nombreux : un jeune homme qui aide une dame âgée à traverser la rue, un passant qui sourit à la personne qu'il rencontre sur le trottoir, une personne qui offre un repas à un sans-abri sans qu'il n'ait rien demandé, etc. Quelle est votre réaction face à ces initiatives altruistes ? Est-ce que cela renforce votre confiance en l'humanité ?

Nous sous-estimons souvent l'impact de la gentillesse et des services désintéressés. Les leaders, quant à eux, savent que de petites actions peuvent avoir un impact considérable sur autrui. C'est d'ailleurs entre autres pour cette raison que les leaders sont admirés. Ils apportent leur aide et sont prêts à donner d'eux-mêmes : leur expertise, leur temps et leur soutien. Ils sont conscients que même cinq minutes peuvent améliorer la vie de quelqu'un. Ils ne rendent pas service pour obtenir quelque chose en retour : ils trouvent beaucoup de satisfaction à aider les autres, et ces derniers se souviennent longtemps de ces « mini actes » de bonté. Ainsi, leur réputation de générosité envers les autres se développe et se confirme.

Dans une entrevue avec Dan Schawbel publiée dans *Forbes*, le professeur Adam Grant fait part de ses perspectives sur le succès. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ceux qui font preuve de générosité – avec leur temps, leurs compétences, leur écoute et leur personne en général – ne se font pas exploiter ou

« manger la laine sur le dos » par leur entourage. Au contraire, Adam Grant soutient qu'ils ont tendance à mieux réussir, car aider les autres les fait grandir et progresser. Être altruiste implique de nous décentrer de nous et de nous concentrer sur les autres, ne serait-ce que pour quelques minutes, démontrant ainsi notre ouverture et l'importance que nous accordons à nos relations. Adam Grant souligne également que l'entraide peut être révélatrice : une personne digne de confiance répondra par la réciprocité lorsqu'elle reçoit une faveur.

Cependant, il est crucial de reconnaître qu'il n'est pas toujours nécessaire de donner. Selon Grant, il existe trois principales mentalités dans les relations personnelles :

1. **Les preneurs** privilégient leur gain personnel en toutes circonstances. Ils cherchent à tirer profit de ce que les autres peuvent leur offrir. À court terme, ils peuvent réussir, mais ils réalisent rapidement que les autres ne sont pas disposés à les aider en retour. Par exemple, un ami qui s'attend toujours à ce que les autres paient ses billets de théâtre recevra bientôt moins d'invitations.
2. **Les matcheurs** cherchent à établir une situation de commerce équitable. Ils adoptent une approche de contrepartie qui semble juste en surface, mais qui ne favorise pas le développement de relations authentiques. Par exemple, une amie pourrait vous aider à déménager à condition que vous lui rendiez le même service.
3. **Les donneurs** cherchent à rendre service et à aider les autres, indépendamment des avantages potentiels. Ils veulent sentir qu'ils peuvent changer les choses pour autrui et offrent généreusement de leur temps, de leurs conseils et de leurs ressources. Bien entendu, ces comportements peuvent tous être appropriés selon les situations. L'objectif est de trouver un équilibre entre donner et recevoir.

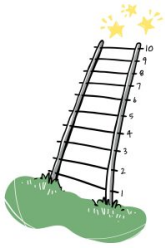
Selon Grant, étant donné que les donneurs sont souvent les plus prospères et les plus respectés à long terme, il suggère aux gens de cultiver l'habitude de donner sans rien attendre en retour. De plus, lorsque nous aidons les autres, nous en retirons toujours une certaine satisfaction en retour. Par exemple, lorsque Roger déneige le trottoir de sa voisine âgée, il éprouve un sentiment de bien-être et de satisfaction personnelle pour avoir pu lui être utile. En adoptant plus souvent ce rôle de donneur, les individus peuvent accroître leur respectabilité auprès de ceux qu'ils assistent.

D'autres chercheurs renforcent les arguments de Grant. Bob Burg et John David Mann affirment que passer d'une approche centrée sur « moi » à une approche centrée sur « vous » conduit à des résultats inattendus. Ils soutiennent que l'état d'esprit généreux est la clé d'une vie riche et épanouissante. Voici quelques gestes gentils et simples que vous pouvez poser au quotidien, selon les rédacteurs du magazine *Oprah* :

- Prendre le temps de guider une personne qui semble perdue.
- Offrir un café à un collègue ou à un ami.
- Écrire une note de remerciement à un professeur qui a eu un impact sur votre vie.
- Poser la question sincère « Comment ça va ? » à quelqu'un et écouter sincèrement la réponse.

Gardez à l'esprit que la générosité ne se résume pas seulement à donner votre temps ou votre argent ; elle inclut également une générosité du cœur et de l'esprit, qui implique d'offrir gentillesse, empathie et

compréhension aux autres. Les possibilités sont infinies et ne sont limitées que par votre imagination et votre volonté d'apporter un petit coup de pouce aux autres.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous généreux ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Pour développer votre réflexe de générosité, cette semaine, nous vous invitons à être particulièrement bienveillant envers les personnes qui vous entourent. Comme le suggère Grant, cinq minutes suffisent. Chaque jour cette semaine, au moins trois fois par jour, rendez service à quelqu'un dans votre entourage ou même à quelqu'un que vous ne connaissez pas. Déterminez vous-même en quoi consisteront ces gestes, qui peuvent être planifiés ou spontanés. Cela peut impliquer de donner un peu de votre temps, de partager vos connaissances, d'écrire une note de remerciement, d'aider un ami à accomplir une tâche, etc.

Notez dans votre journal d'apprentissage tout ce que vous avez fait, comment vous vous sentiez avant de réaliser ces gestes, pendant que vous les réalisiez et après les avoir réalisés ainsi que les réactions des autres.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment avez-vous décidé qui bénéficierait de vos faveurs ? Comment avez-vous choisi le service que vous alliez rendre à ces personnes ?
2. Vous avez noté comment vous vous sentiez avant, pendant et après votre action. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de vos sentiments à la lumière de ce que vous avez écrit ?
3. De même, vous avez gardé une trace détaillée de la réaction des autres à votre générosité. Quelles conclusions pouvez-vous en tirer à ce sujet ?
4. Quel a été l'impact de ces gestes de générosité sur vos relations avec les autres ? Sur votre perception de vous-même et des autres ?
5. En général, avez-vous tendance à être plutôt un preneur, un matcheur ou un donneur ? Est-ce que cela dépend des circonstances ou de votre humeur ? Expliquez vos réponses.
6. Que peut enseigner cet exercice aux leaders ? Selon vous, lequel des trois modes (le donneur, le preneur, le matcheur) un leader génial devrait-il le plus souvent adopter avec son équipe ? Pourquoi ? Est-il possible d'adopter le comportement de preneur tout en restant un formidable leader ? Expliquez vos réponses.
7. Comment les leaders peuvent-ils inciter les membres de leur équipe à faire de la place à la fois à

l'altruisme et à l'entraide dans leur vie ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) augmenter les occasions de servir les gens autour de vous et pour (b) encourager ce comportement chez les autres.



**Roxanne :** J'ai fait une découverte formidable cette semaine : l'importance de la générosité. En prenant un peu de mon temps pour aider ma voisine et en étant plus attentive aux besoins des autres, j'ai beaucoup appris... En fait, je me suis rendu compte que j'étais un peu égoïste. La vie va si vite, et il est facile de se concentrer uniquement sur ses propres affaires pour respecter ses échéances et ses obligations. Mais tu sais, je crois que la vraie richesse réside dans la générosité. En plus, ça profite à tout le monde !

**Roger :** Ce que tu dis est vraiment super, Roxanne. Oui, ça crée un effet boule de neige. Quand on est généreux, ça inspire les autres à l'être à leur tour. Ça me rappelle une citation de Martin Luther King : « La question la plus persistante et urgente de la vie est : que faites-vous pour les autres ? »

**Roxanne :** Oh oui, je suis tout à fait d'accord. En plus, c'est tellement gratifiant de sortir de soi-même et de ses préoccupations pour s'ouvrir au monde.

**Roger :** Bon... Tu m'as convaincu d'intégrer plus de générosité dans ma vie. D'ailleurs, est-ce que tu as besoin d'aide pour quelque chose ? J'ai cinq minutes à te consacrer !





## 50

### De quoi êtes-vous reconnaissant ?

« Souris à la vie, et elle te sourira ! » – Proverbe

Quand prenons-nous le temps d'être reconnaissants pour ce que nous avons, pour ce que nous vivons et pour les personnes que nous côtoyons ? Vous souvenez-vous de la dernière fois que vous avez exprimé de la gratitude, soit verbalement ou par écrit, pour les contributions positives des autres, qu'elles soient grandes ou petites, dans votre vie quotidienne ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Qu'est-ce la gratitude ? Selon le livre *Thanks !* du chercheur Robert Emmons, la gratitude est bien plus qu'une simple attitude : elle vous fait sentir bien, motivé, reconnaissant et épanoui. La gratitude est donc une attitude qui vous donne de l'altitude ! Selon lui, la gratitude se décline en deux principales étapes :

1. La prise de conscience de ce qui est bien, bon et positif dans notre vie. Il s'agit d'être en mesure de déceler ce qui arrive de bien, ce qui nous rend heureux et ce qui nous fait du bien.
2. Reconnaître que l'origine de notre gratitude est souvent, pour ne pas dire tout le temps, extérieure

à nous-mêmes. Il s'agit de reconnaître notre environnement : les personnes et les animaux qui nous entourent, la nature, les actes de bonté et les merveilles de la vie.

Ces deux étapes nécessitent de l'humilité, selon l'expert : il faut être en mesure de reconnaître l'apport des autres à notre vie et à notre bonheur afin d'apprécier leurs contributions. La gratitude, c'est être capable de dire sincèrement merci à ceux qui nous entourent pour ce qu'ils font, de dire merci à la vie pour ce qu'elle nous apporte, de dire merci à tout ce qui nous enchante dans notre quotidien. Accueillir la gratitude dans son esprit, c'est s'ouvrir à toutes les petites magies de la vie !

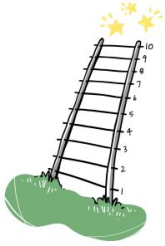
La gratitude ne se limite pas à ce que vous faites ; elle fait également partie intégrante de votre être. Nous appelons cette caractéristique stable de la personnalité « la gratitude en tant que trait », ce qui signifie avoir une tendance naturelle à remarquer et à apprécier les bonnes choses de la vie. C'est le fait de ressentir et d'exprimer régulièrement sa gratitude dans différentes situations.

Et vous ? Avez-vous tendance à vous concentrer sur les erreurs et les défauts des autres ? Restez-vous silencieux lorsque vous voyez quelqu'un accomplir quelque chose de formidable ? Ou bien cherchez-vous activement des moyens de montrer votre gratitude, même à travers de petits gestes ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Un leader est sûrement familier avec la pratique de la gratitude sur une base régulière. En fait, la gratitude et le leadership ont une chose indéniable en commun : la reconnaissance de l'apport des autres. Sans les membres de son équipe et ceux qui le suivent, un leader n'est rien de plus qu'un simple individu. Les recherches menées par Chenwei Li, professeur à l'Université d'État de San Francisco, et son équipe suggèrent que les leaders efficaces possèdent beaucoup de ce trait. La gratitude est leur « tendance » ! Ils reconnaissent et apprécient les contributions des autres, ce qui stimule l'innovation et améliore la satisfaction et le bien-être des individus. Ils savent dire merci à ceux qui font d'eux des leaders. Nous pourrions même dire que la gratitude dont ils font preuve rejaillit sur eux et leur revient au centuple. En résumé, la gratitude est une force puissante qui enrichit à la fois celui qui l'exprime et celui qui la reçoit, renforçant ainsi les relations et créant un environnement positif et motivant pour tous.

Vous doutez toujours des bienfaits de la gratitude ? Probablement plus après ces arguments avancés par l'expert Robert Emmons dans un de ses articles sur son site Greater Good. Tout d'abord, le chercheur mentionne qu'éprouver de la gratitude nous permet de vivre dans le moment présent et de l'apprécier pleinement. Lorsque nous prenons le temps de constater les belles choses qui nous entourent, nous ressentons les émotions positives qu'elles provoquent en nous. Cela nous aide à nous détacher de nos préoccupations futures et de nos échéances, nous permettant ainsi de savourer l'instant présent. Par exemple, en chemin vers votre bureau, si vous voyez de petits oiseaux sauter d'une branche à l'autre et pépier joyeusement, prenez le temps de profiter de la scène, respirez l'air frais et reconnaissez que la vie est remplie de petits trésors qui ne demandent qu'à être remarqués.

Ensuite, Emmons souligne que la gratitude agit comme une barrière contre les émotions négatives. En étant en mode « gratitude », nous découvrons ses bienfaits sur notre mental et sur notre humeur. Les moments passés à être reconnaissants sont des moments où nous générons des pensées positives, plutôt que de ressasser des pensées néfastes. Ainsi, même si la gratitude vous transporte dans un état de bien-être ne serait-ce que pour quelques secondes, vous en ressentirez les effets tout au long de la journée. En conclusion, intégrer la gratitude dans notre quotidien nous permet non seulement de mieux apprécier les petits plaisirs de la vie, mais aussi de nous protéger contre les pensées et émotions négatives, créant ainsi un cercle vertueux de bien-être et de positivité.



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure est-il difficile d'exprimer votre gratitude aux autres ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Tout cela vous inspire-t-il à faire un petit saut au pays de la gratitude ? À la fin de trois jours cette semaine, nous vous invitons à écrire toutes les choses pour lesquelles vous êtes reconnaissant dans votre journal d'apprentissage. Assurez-vous que votre liste soit aussi exhaustive que possible. Il peut s'agir de faits ou d'événements simples, comme « Le commis de l'épicerie m'a souri », ou de quelque chose de significatif, comme « J'ai appris que mon amie attend un bébé ». L'important est de préparer une liste complète en repensant à l'ensemble de votre journée.

Prenez le temps de bien réfléchir et d'inclure chaque petite chose qui a apporté un sourire à votre visage ou réchauffé votre cœur. Vous pourriez être surpris de voir à quel point il y a de nombreux moments de gratitude qui passent souvent inaperçus.

### Partie 2

C'est bien beau de réfléchir à tout ce pour quoi vous avez de la gratitude ; en fait, cela améliore la santé mentale des gens. Mais, comme vous le réalisez probablement, se contenter de réfléchir ne suffit pas : il faut aussi démontrer sa gratitude. Vous n'avez pas besoin de faire de grands gestes. Vous pouvez exprimer votre reconnaissance au quotidien par de petites actions.

Donc, votre défi dans la partie 2 consiste à démontrer autant de gratitude – ou de reconnaissance – verbalement que possible envers les autres au cours des trois jours suivant la réalisation de la partie 1. Nous vous invitons à y aller à fond et à fournir un effort conscient pour montrer le maximum de gratitude dans vos interactions avec les autres. En effet, faites-en plus que d'habitude/que nécessaire.. Voici quelques exemples de gratitude verbale :

- Dites « merci » sincèrement.
- Remerciez quelqu'un pour quelque chose de précis, par exemple : « Merci de m'avoir aidé avec le projet ; votre contribution a été inestimable. »
- Exprimez votre appréciation, par exemple : « J'apprécie vraiment ton aide... »
- Reconnaissez comment les actions des autres ont eu un impact positif pour vous, par exemple : « Votre conseil m'a vraiment aidé. »

Notez vos efforts dans votre journal d'apprentissage. N'oubliez pas que la gratitude ne se limite pas aux

mots ; elle se manifeste aussi par votre attitude et vos gestes. Montrez votre appréciation avec un sourire, un regard chaleureux ou un geste attentionné.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, à quel point a-t-il été difficile de créer une liste de gratitude ? Justifiez votre note. Si votre note est supérieure à 6, pourquoi est-ce le cas ?
2. Comment décririez-vous votre expérience de création d'une liste de gratitude ? Combien d'efforts a-t-il fallu pour rédiger cette liste de gratitude ? Est-ce devenu plus facile avec le temps ?
3. La recherche montre que préparer des listes de gratitude réduit le niveau de stress. Était-ce le cas pour vous ? Comment la création de votre liste a-t-elle influencé votre humeur et votre vision de la vie ? Quels avantages avez-vous retirés de la création de votre liste de gratitude quotidienne ?
4. Comment décririez-vous votre expérience d'expression verbale de gratitude ? Était-ce difficile ou facile ? Est-ce devenu plus facile avec le temps ? Expliquez vos réponses.
5. Quelles ont été les réactions des autres à vos expressions verbales de gratitude ? Pourquoi pensez-vous que cela s'est passé ainsi ?
6. Quelles leçons avez-vous apprises sur vous-même grâce à cet exercice ?
7. Pourquoi cet exercice est-il particulièrement important et bénéfique pour les leaders ?
8. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à exprimer ce qu'ils apprécient et à construire une culture de gratitude ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) accroître votre conscience de toutes les raisons pour lesquelles vous pouvez être reconnaissant, pour (b) exprimer votre gratitude de manière régulière et pour (c) sensibiliser les autres à l'importance de la gratitude et de l'expression de celle-ci. Soyez précis et détaillé dans vos descriptions afin de transformer ces intentions en habitudes concrètes et durables.



**Roxanne :** Pour un leader, la gratitude ne doit pas être prise à la légère. Il doit être conscient de l'aide qu'il reçoit et l'apprécier pleinement. Le leader doit reconnaître que les personnes autour de lui ont souvent joué un rôle déterminant dans son parcours. Sans elles, il ne serait peut-être pas là où il est aujourd'hui. Tous ces éléments sont cruciaux dans la vie d'un leader, et il est essentiel qu'il en prenne conscience. Le leader ne doit pas seulement exprimer sa gratitude envers ceux qui lui offrent un soutien tangible, mais aussi reconnaître l'importance du soutien intangible.

**Roger :** Absolument ! À mon avis, le leadership transformationnel consiste non seulement à s'améliorer, mais aussi à transformer son équipe et son environnement pour créer une équipe plus performante. En instaurant une culture de gratitude, le leader favorise une meilleure communication, renforce l'autonomie et améliore la performance globale de son équipe. Lorsque tous les membres se

sentent appréciés à leur juste valeur, ils sont motivés à travailler ensemble pour atteindre, voire dépasser les objectifs fixés.

**Roxanne :** Cette semaine, j'ai exprimé ma gratitude envers les membres de mon équipe, qui se sont beaucoup investis dans un projet ambitieux. Je me souviens encore de leur expression joyeuse, paisible et légèrement gênée. C'était émouvant de voir à quel point ils savouraient leur réussite et appréciaient la reconnaissance que je leur accordais.

**Roger :** Je ne doute pas de l'impact positif de cette reconnaissance. Pour un leader, témoigner de la gratitude est essentiel, car ça renforce son appréciation et son respect au sein de l'équipe. Lorsque chaque membre se sent valorisé, les possibilités de réussite deviennent infinies !

**Roxanne :** Tu as raison. Tu sais, exprimer ma gratitude m'a autant enrichie, voire plus, que ceux à qui je l'ai exprimée. C'était une expérience vraiment puissante. Je réalise que je devrais le faire plus souvent. D'ailleurs, je vais appeler immédiatement les personnes que j'aime pour leur dire combien leur présence et leur soutien sont précieux pour moi. Après tout, elles contribuent à façonner qui je suis. Je t'encourage à faire de même !

**Roger :** Pourquoi pas ? La gratitude ne coûte rien et apporte tellement à ceux qui la reçoivent ! Roxanne, j'apprécie vraiment nos échanges. Merci à toi !



## 51

### À qui enverriez-vous une lettre de gratitude ?

« Toujours prendre la voie élevée. » – John Maxwell

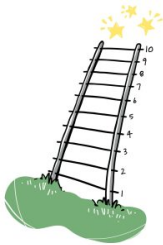
« La lutte se termine lorsque la gratitude commence. » – Neale Donald Walsch

Il y a une immense différence entre ressentir de la gratitude et l'exprimer ouvertement. Dans le premier cas, vous êtes en mesure de reconnaître les choses qui vous rendent heureux et de comprendre que le monde extérieur peut vous apporter beaucoup. Dans le second, vous ressentez, reconnaissez et exprimez les choses qui vous font éprouver de la gratitude. La recherche montre que la gratitude est un élément clé du bonheur personnel, de la satisfaction dans la vie et du rendement au travail. Ceux qui sont reconnaissants pour leurs expériences passées et qui mettent l'accent sur leurs réussites plutôt que sur leurs déceptions sont beaucoup plus heureux, tant sur le plan professionnel que personnel. De plus, la gratitude produit des comportements socialement positifs.

Les grands leaders font preuve de beaucoup de gratitude et de reconnaissance, même lorsque cela n'est pas requis ou attendu. Ils pratiquent régulièrement la gratitude. Ils connaissent l'importance de nouer de bonnes relations et de contribuer à un « compte bancaire émotionnel » pour renforcer leurs liens sociaux avec les autres. Ils sont sincères. Ils collaborent, écoutent et font l'effort de communiquer de manière

bienveillante avec chacun. Les leaders doivent donner l'exemple à leur équipe en prenant le temps de ressentir de la gratitude et de l'exprimer ouvertement. En fait, la gratitude et le leadership ont un point commun indéniable : reconnaître les contributions des autres. Sans les membres de son équipe et ceux qui le suivent, un leader n'est rien de plus qu'un simple individu. Les leaders sont humbles et savent qu'ils dépendent dans une certaine mesure des autres. Ils savent également reconnaître les forces des autres, leurs contributions et leur bon travail. Ils savent remercier ceux qui font d'eux des leaders. Et la gratitude qu'ils manifestent se reflète également sur eux !

Quel est le contraire de la gratitude ? Être ingrat et ne pas reconnaître ou apprécier les efforts des autres. Cela se manifeste par un sentiment de droit, penser que les autres existent pour vous servir, être égoïste et centré sur vous-même, avoir des attentes énormes envers les autres, penser que les autres devraient être à votre écoute, attendre et demander plus que votre juste part, prendre les autres pour acquis, être tellement concentré sur vous-même que vous ne voyez pas l'impact que vous avez sur les autres et ne pas dire merci pour les services que les autres vous ont rendus (oui, même s'ils sont payés pour le faire). Ce ne sont pas des comportements de leadership !



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure est-il difficile d'exprimer votre gratitude aux autres par écrit ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

Nous vous proposons un exercice décrit par Andrew Morris, Lyn Boulter et Céleste Brotheridge dans leur article sur les liens entre les lettres de gratitude et l'intelligence émotionnelle.

### Partie 1

1. Identifiez au moins une personne dans votre vie qui a manifesté de la gentillesse envers vous et à qui vous n'avez pas exprimé suffisamment votre reconnaissance. Cela pourrait être un parent (qui vous conseille, vous aime et vous soutient dans vos projets), un ami (qui vous fait rire), un enseignant (qui vous a inspiré dans une matière en particulier), un supérieur (qui vous soutient au travail), etc.
2. Rédigez une lettre de gratitude à cette personne, expliquant clairement les raisons pour lesquelles vous êtes reconnaissant.

Insérez une copie de votre lettre dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

1. Contactez cette personne et demandez-lui si vous pouvez la rencontrer en personne. Cette étape

doit être réalisée en personne pour avoir un impact significatif. Un simple courriel n'est pas du tout suffisant. Si une rencontre en personne n'est pas possible, utilisez Teams ou Zoom pour communiquer votre message, ou joignez cette personne par téléphone.

2. Lors de votre rencontre, lisez-lui la lettre que vous avez rédigée.
3. Après la rencontre, réfléchissez aux émotions que vous avez ressenties en écrivant et en présentant la lettre, ainsi qu'aux émotions exprimées par la personne.

Notez toutes vos actions et vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

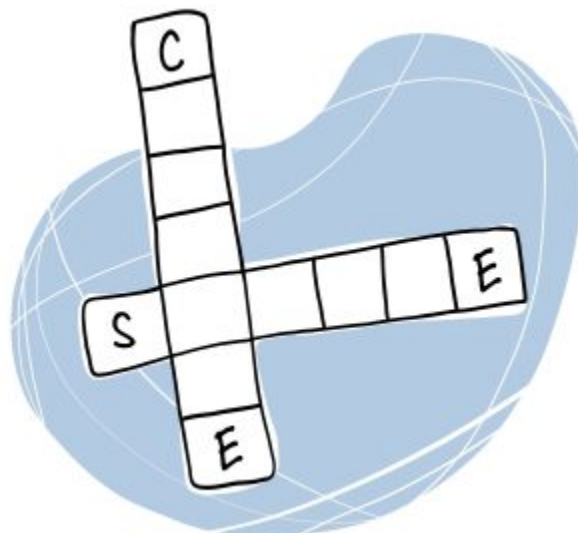
1. À qui avez-vous choisi de montrer votre gratitude ? Pourquoi ?
2. Auriez-vous démontré votre gratitude envers cette personne si vous n'aviez pas effectué cet exercice ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Qu'avez-vous ressenti lorsque :
  - a. vous avez choisi la personne ?
  - b. vous avez écrit la lettre ?
  - c. vous avez lu la lettre ?
  - d. vous avez vu sa réaction ? Comment a-t-elle réagi ?
4. Qu'avez-vous appris sur la gratitude grâce à cet exercice ?
5. Comment les leaders pourraient-ils appliquer l'idée de lettres de gratitude au travail et à la maison ?
6. Comment les leaders peuvent-ils encourager leur équipe à exprimer de la gratitude ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) démontrer plus de gratitude envers les autres et pour (b) encourager les autres à faire preuve de gratitude au quotidien.





## 52

### Dans quelle mesure êtes-vous courageux et sage ?

« Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles que je peux, et la sagesse d'en connaître la différence. » – La prière de la sérénité

« Tout comme les trésors découverts sur la terre, la vertu naît des bonnes actions, et la sagesse apparaît dans un esprit pur et paisible. Pour marcher en toute sécurité dans le labyrinthe de la vie humaine, il faut la lumière de la sagesse et les conseils de la vertu. » – Bouddha

« Le courage est la résistance à la peur, la maîtrise de la peur, pas l'absence de peur. » – Mark Twain

« La sagesse sait que la relation change avec le temps ; le courage sait lorsqu'il est temps de changer la relation. » – Mark Amend

Quelle image vous vient à l'esprit lorsque l'on évoque les mots « courage » et « sagesse » ? Voyez-vous immédiatement un brave chevalier et un moine bouddhiste ? C'est normal, car ces mots sont souvent associés à ces images. Mais que diriez-vous de moderniser et d'actualiser votre vision du courage et de la sagesse ?

Selon Michael Lombardo et Robert Eichinger, le courage consiste à faire ce qui doit être fait au bon moment et de la bonne manière. Les situations qui exigent du courage impliquent généralement une

certaine quantité de peur, comme la peur de l'échec, la peur de se tromper ou la peur de perdre le contrôle de la situation ou de soi-même. Les individus courageux présentent plusieurs caractéristiques, selon les auteurs : ils n'évitent pas les situations difficiles, ils acceptent de prendre des décisions impopulaires lorsqu'ils pensent que c'est la bonne chose à faire, ils gèrent les conflits avec maturité et ils montrent du leadership lorsque la situation l'exige. Comme le disait Winston Churchill : « Le courage est estimé la première des qualités humaines, car c'est la qualité qui garantit toutes les autres. »

En revanche, certaines personnes manquent de cette qualité. Peureuses, elles évitent les conflits et manquent d'affirmation. Elles sont généralement incapables de présenter une décision impopulaire et sont intimidées par les personnes en position de pouvoir. Elles préfèrent se retirer pour laisser les autres prendre les devants et évitent les controverses. Ces individus ont peur de se tromper, redoutent les résultats perdants-gagnants et hésitent à prendre des décisions difficiles.

Les leaders évaluent courageusement les risques en pesant le pour et le contre de leurs décisions. Ils examinent les perspectives de succès et d'échec, en tenant compte de l'impact sur toutes les personnes touchées. Tester les eaux de la culture organisationnelle implique d'évaluer l'ouverture de l'entreprise aux prises de risques. Encourage-t-elle les nouvelles idées et les initiatives audacieuses, ou préfère-t-elle jouer la sécurité ? Pour repousser ces limites, les leaders efficaces :

1. **ont une vision claire.** Ils savent où ils veulent mener l'équipe, ce qui les guide dans la prise de décisions audacieuses alignées avec l'objectif global.
2. **réfléchissent en profondeur.** Ils utilisent des faits et des chiffres pour évaluer rigoureusement les risques et mieux comprendre les implications.
3. **en discutent.** Les bons leaders échangent avec leur équipe et d'autres personnes dès le début. Ils écoutent différents points de vue et rassemblent les gens avant d'agir.
4. **commencent petit et voient grand.** Parfois, ils commencent par de petits risques stratégiques pour renforcer la confiance et démontrer que prendre des risques peut être profitable.
5. **apprennent en chemin.** Ils sont ouverts à tirer des leçons aussi bien des succès que des échecs, ce qui leur permet d'ajuster leurs stratégies et de perfectionner leur gestion des risques.
6. **tiennent leurs collaborateurs bien informés.** Ils expliquent les raisons derrière leurs prises de risques et les objectifs, évitant ainsi toute confusion et alignant le travail de tous vers un but commun.
7. **encouragent la créativité.** Ils veillent à ce que chacun se sente libre de proposer de nouvelles idées, créant ainsi un environnement dynamique qui stimule l'innovation au sein de l'équipe.
8. **montrent l'exemple.** Ils démontrent qu'ils sont prêts à prendre des risques eux-mêmes et à rebondir rapidement en cas d'échec. Cela encourage les autres à faire preuve de courage et d'initiative.

D'un autre côté, la sagesse signifie avoir une vision claire du monde pour agir en harmonie avec lui. Le chercheur John Bigelow affirme que la sagesse est souvent associée à un sens du jugement aiguisé, à l'intelligence ainsi qu'à des compétences interpersonnelles marquées. De même, selon Bernard McKenna, David Rooney et Kimberley Boal : « La sagesse dépend de manière critique de l'éthique, du jugement, de l'intelligence, de la créativité et d'autres formes transcendantes de l'intellection humaine. Ainsi, la sagesse

se préoccupe moins de ce que nous connaissons et davantage de ce que nous faisons et de comment nous agissons. » La sagesse se traduit donc dans l'action.

Les personnes sages tendent à adopter huit principaux comportements, selon John Bigelow et nos observations :

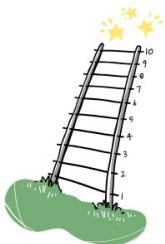
1. **Elles privilégient le long terme au court terme.** Elles savent que les décisions qui offrent une satisfaction à long terme sont souvent plus gratifiantes, malgré les efforts requis. Ainsi, plutôt que de choisir une option facile ou une récompense immédiate, elles optent pour le succès durable à plus long terme. Elles anticipent les conséquences à long terme de leurs actions et de leurs décisions.
2. **Elles apprennent de leurs expériences.** Plutôt que d'oublier leurs expériences passées, elles en tirent des leçons pour éviter de répéter leurs erreurs et pour s'améliorer. Elles écoutent également les autres pour apprendre de leurs expériences. La réflexion régulière sur leurs décisions passées et leurs résultats les aide à mieux comprendre et à tirer des leçons de leurs erreurs.
3. **Elles possèdent une bonne connaissance de soi,** ce qui implique une compréhension profonde d'elles-mêmes et un respect de leurs propres limites. Elles sont ouvertes à l'apprentissage des autres, même ceux qui ont des expériences ou des perspectives différentes.
4. **Elles ont un bagage de connaissances qu'elles utilisent judicieusement pour interpréter le monde qui les entoure,** tout en reconnaissant qu'elles ne savent pas tout. Elles continuent donc à se former régulièrement sur des sujets pertinents à leur domaine et au-delà. La sagesse commence souvent par une base solide de connaissances.
5. **Elles aspirent à des valeurs universelles et humaines.** Elles maintiennent des normes éthiques strictes et font preuve d'intégrité dans toutes leurs décisions et leurs actions. La confiance et le respect sont des éléments clés d'un leadership sage. Elles privilégient les gratifications intrinsèques aux récompenses extrinsèques et croient au bien commun avant leur bien-être individuel (autotranscendance).
6. **Elles développent la capacité d'analyser de manière critique les situations, les informations et les hypothèses.** Cela les aide à prendre des décisions raisonnées plutôt qu'impulsives.
7. **Elles sont prêtes à s'adapter aux changements et sont capables d'apprendre de nouveaux défis.** Elles écoutent activement les autres et cherchent à comprendre leurs points de vue, ce qui favorise une prise de décision éclairée.
8. **Elles recherchent le mentorat auprès de personnes avisées et sont elles-mêmes prêtes à encadrer les autres.** Le partage des connaissances et de l'expérience contribue à la sagesse collective.

Michael Mumford et ses collaborateurs ajoutent trois points importants :

1. **Contrairement à la croyance populaire, le vieillissement en soi ne conduit pas nécessairement à plus de sagesse.** Cependant, la bonne nouvelle est que la sagesse (comme forme de « jugement social ») peut être développée. Selon Michael Mumford et ses collaborateurs, cela implique la capacité de

se voir objectivement, de pratiquer l'autoréflexion, de percevoir les connexions, d'avoir une vision globale des situations et de pouvoir exercer un jugement éclairé même dans l'incertitude.

2. **Le courage et la sagesse s'appliquent à tous les aspects de la vie** – professionnelle, personnelle, sociale, spirituelle, etc. Vous pouvez faire preuve de sagesse et de courage en prenant des décisions difficiles au travail ou en gérant avec délicatesse un conflit dans votre vie personnelle.
3. **Le courage et la sagesse sont des caractéristiques souvent associées aux leaders.** Ils prennent les devants, possèdent une vision d'ensemble et favorisent le bien commun plutôt que leurs intérêts personnels. Les leaders qui font preuve de sagesse possèdent certaines qualités, selon Michael Mumford et ses collaborateurs :
  - a. Pour commencer, ils doivent posséder une solide capacité d'analyse pour « traiter des phénomènes complexes et ambigus dans des environnements compliqués ». Être sages signifie avoir une vision claire et réfléchie du monde qui les entoure afin d'agir en harmonie avec celle-ci.
  - b. Les leaders doivent également, selon les chercheurs, être capables de réfléchir de manière rationnelle, c'est-à-dire « chercher et comprendre les « faits » d'une situation et les traiter de manière rationnelle, tout en remettant en question la base ontologique de ces faits ».
  - c. Les leaders sont aussi créatifs et non rigides, ce qui leur permet « de penser de manière innovante et de reconnaître la valeur potentielle de leurs propres instincts dans la prise de décisions ».
  - d. Enfin, les leaders sages sont capables de communiquer leurs pensées et leur vision de manière articulée et compréhensible. Ils possèdent donc « une capacité éprouvée à toucher les gens par les mots, les émotions et l'action », selon Michael Mumford et ses collaborateurs.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau actuel de courage et de sagesse ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Comme le proverbe le suggère, le courage et la sagesse vont de pair. Ces deux éléments représentent les caractéristiques fondamentales des leaders remarquables. Certains croient qu'il est possible d'évaluer la présence du courage et de la sagesse dans nos actions seulement en rétrospective. Nous vous invitons à décrire en détail trois exemples marquants de courage et de sagesse que vous avez vécus dans votre journal d'apprentissage. Il peut s'agir de vos propres actions ou de celles de quelqu'un que vous connaissez personnellement.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avant d'entreprendre cet exercice, aviez-vous réalisé à quel point ces actions pouvaient être des manifestations de courage et de sagesse ? Comment définiriez-vous personnellement le courage et la sagesse ?
2. Comment définiriez-vous le lien entre le courage et la prise de risques dans un contexte professionnel ou personnel ?
3. Comment la culture organisationnelle peut-elle influencer la capacité des individus à exprimer leur courage et leur sagesse ?
4. Quels sont les événements ou les aspects personnels de votre vie qui tendent à influencer votre capacité à faire preuve de courage et de sagesse ? Comment pouvez-vous surmonter ces obstacles pour renforcer ces qualités en vous-même ?
5. Quelles sont les principales leçons que vous avez tirées de cet exercice, en matière de développement personnel et de leadership ?
6. Comment les leaders peuvent-ils contribuer au développement du courage et de la sagesse chez les membres de leur équipe ? Quelles stratégies peuvent-ils mettre en place pour favoriser ces qualités au sein de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour faire preuve de plus de courage et de sagesse et pour inspirer les autres à faire de même.



**Roger :** J'aime beaucoup les citations qui traitent de la sagesse et du courage.

**Roxanne :** Moi aussi ! J'en ai plusieurs sur mon bureau. En voici quelques-unes qui me parlent particulièrement. Colin Powell nous dit : « Essayer de faire en sorte que tout le monde vous aime est un signe de médiocrité. Vous éviterez les décisions difficiles et vous hésiterez à affronter les personnes qui doivent l'être. » Quant à Oprah Winfrey, elle affirme : « Vous obtenez dans la vie ce que vous avez le courage de demander. »

**Roger :** Wow, je vais essayer de m'en souvenir. C'est tellement vrai : il faut oser demander pour espérer recevoir. Pour nourrir mon cheminement vers plus de courage et de sagesse, j'ai décidé de lire des ouvrages sur ces sujets. Ma liste de livres est très intéressante, mais en ce moment je lis *Wisdom : with Three New Interviews* d'Andrew Zuckerman. Le prochain sur ma liste est *Courage* de Bernard Waber.

**Roxanne :** C'est une excellente idée. Est-ce que je pourrais emprunter ces livres une fois que tu les auras terminés ?



## 53

### Pouvez-vous relever le défi de 21 jours ?

« Soyez reconnaissant envers les gens qui vous rendent heureux. Ils sont les jardiniers qui font fleurir votre âme. » – Marcel Proust

« De temps en temps, il est bon d'arrêter notre quête de bonheur et simplement d'être heureux. » – Guillaume Apollinaire

Êtes-vous heureux ? Nous l'espérons ! Mais souhaitez-vous l'être encore plus ? Et si nous vous disions que vous pourriez accroître votre bonheur en seulement... 21 jours ? La psychologie positive pourrait bien être la clé pour vous aider à y parvenir. Selon l'International Positive Psychology Association, cette discipline étudie les émotions positives ainsi que les forces et les vertus individuelles et organisationnelles qui favorisent la réussite, le développement et l'épanouissement. Elle cherche à découvrir ce que chacun peut faire pour être plus heureux et plus épanoui.

Les leaders peuvent tirer parti de la psychologie positive pour leur développement personnel et pour encourager les membres de leur équipe à faire de même. Les bons leaders manifestent de la gratitude envers ceux qui les entourent, les bonnes nouvelles qu'ils reçoivent, la vie, etc. En adoptant cette attitude, ils inspirent leur équipe à faire de même. Comme le souligne John Maxwell, expert en leadership, « les

fidèles imitent l'attitude d'un leader plus rapidement que ses actions ». Cela vaut également pour la gratitude : un leader reconnaissant tend à être entouré de personnes reconnaissantes !

Dans sa conférence TED sur le bonheur, Shawn Achor a également révélé que le bonheur à long terme dépend de la manière dont notre cerveau interprète le monde. Un cerveau orienté vers le positif est plus puissant, créatif et énergique qu'un cerveau stressé ou dominé par la négativité. Pouvez-vous y croire ? Eh bien, nous vous proposons de le mettre en pratique pour le vérifier !

La psychologie positive démontre que des gestes en apparence anodins peuvent avoir des effets remarquables. Ces actions peuvent se propager dans nos vies et influencer positivement ceux qui nous entourent ! Plus précisément, comme l'explique Achor, la recherche indique que l'accomplissement quotidien des six tâches suivantes pendant 21 jours peut considérablement réduire votre niveau de stress et augmenter votre bonheur :

1. **Pratiquez la gratitude quotidiennement.** Chaque soir, prenez le temps d'écrire dans votre liste de gratitude trois nouvelles choses pour lesquelles vous êtes reconnaissant. Passez en revue les moments joyeux de votre journée et identifiez ce qui vous inspire de la reconnaissance et de la satisfaction. Comme l'ont souligné Achor ainsi que les chercheurs Robert Emmons et Michael McCullough, cet exercice entraîne votre cerveau à rechercher le positif plutôt que le négatif.
2. **Tenez un journal positif.** Avant de vous coucher, prenez un moment pour vous remémorer un moment joyeux de votre journée. Enregistrez cet événement dans votre journal d'apprentissage. Décrivez l'événement dans toute sa richesse, y compris vos sentiments, vos réactions et vos pensées. Achor (citant les travaux de Richard Slatcher et James Pennebaker) affirme qu'écrire sur une expérience positive des 24 dernières heures permet à votre cerveau de la revivre.
3. **Intensifiez votre routine d'exercice.** Avez-vous déjà repoussé une séance d'entraînement à cause de la fatigue, du manque de temps ou de la paresse ? Qui ne l'a pas fait ? Peut-être seriez-vous plus motivé à aller à la salle de sport si vous saviez que l'exercice non seulement vous rend plus heureux à court terme (en augmentant la dopamine), mais peut aussi contribuer à votre bonheur à long terme. Accordez-vous au moins 30 minutes d'activité physique chaque jour. Choisissez une activité que vous aimez et qui vous divertit, comme une promenade avec votre chien, une marche rapide ou une séance de danse. Achor cite une étude de Michael Babyak et ses collègues montrant que cette habitude enseigne à votre cerveau l'importance et les bienfaits d'une activité physique régulière. Suivez vos progrès dans votre journal d'apprentissage pour voir combien de temps vous consacrez à votre bien-être personnel.
4. **Prenez un moment pour méditer.** Dans cette vie où tout va à une vitesse folle – au travail, à la maison et dans toutes nos activités –, il est crucial de faire une pause de 10 minutes au moins. Asseyez-vous confortablement, que ce soit à votre bureau, dans votre salon ou dans votre endroit préféré. Fermez les yeux et pratiquez la méditation à votre manière. Vous pouvez aussi méditer en vous promenant dans un parc. Ce temps de pause permet à votre cerveau de se concentrer sur une seule tâche à la fois, comme l'ont souligné les recherches de Carol Dweck (citées par Achor).
5. **Engagez-vous dans des actes de gentillesse aléatoires.** Vous connaissez le dicton de Bob Goff : « Jetez de la gentillesse comme des confettis. » N'est-ce pas une belle image ? Transformez cette image en réalité en répandant des compliments, des remerciements et de la gratitude comme si vous jetiez des

confettis ! Écrivez et envoyez un courriel positif à quelqu'un que vous appréciez, prenez le temps de remercier une personne qui vous a aidé et faites des compliments sincères. Offrez votre écoute, votre temps ou un cadeau à quelqu'un qui vous est cher. Achor, en citant le travail de Sonja Lyubomirsky, souligne que cette pratique vous enseignera à être consciemment gentil envers ceux qui vous entourent.

6. **Passez du temps de qualité avec vos proches.** Achor a suggéré ce sixième exercice bonus lors d'une interview avec Ioanna Roumeliotis de CBC Radio. Si vous trouvez difficile de tenir un journal régulier, assurez-vous au moins de passer du temps chaque jour avec les personnes que vous aimez. Cela renforcera vos relations et augmentera votre bonheur ! Éteignez vos écrans de télévision, vos téléphones portables et vos tablettes, et rejoignez votre famille et vos amis. C'est bénéfique pour votre santé, et cela vous aide à progresser vers le succès.

## Votre défi

Nous vous encourageons à accomplir les six tâches ci-dessus quotidiennement pendant 21 jours. Tenez un journal où vous consignerez tout ce que vous avez réalisé, ainsi que vos réactions et vos réussites dans la réalisation de ces activités. Si vous faites preuve d'endurance et de persévérance, envisagez de prolonger cette expérience de neuf jours supplémentaires. Pourquoi ? Selon Achor, après 30 jours, votre cerveau s'adapte à cette nouvelle orientation positive. Vous pourriez ainsi devenir plus optimiste pour le reste de votre vie. Tentant, n'est-ce pas ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin de faire le point sur ce défi de longue haleine.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note attribuez-vous à la difficulté de cet exercice ? Justifiez votre évaluation en identifiant les actions les plus difficiles et les plus faciles à entreprendre.
2. Recommanderiez-vous cet exercice à votre famille et à vos amis ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Comment cet exercice a-t-il influencé votre état d'esprit ? Avez-vous ressenti des effets positifs dans votre vie ?
4. Qu'avez-vous appris sur vos forces et vos faiblesses grâce à cet exercice ?
5. En quoi cet exercice pourrait-il être bénéfique pour les leaders ? Identifiez trois avantages potentiels.
6. Comment réagiriez-vous si votre chef d'équipe vous mettait au défi d'accomplir cet exercice ? Seriez-vous prêt à relever ce défi ? Expliquez pourquoi ou pourquoi pas.

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois nouvelles habitudes spécifiques que vous adopterez dans l'esprit du défi de 21 jours.





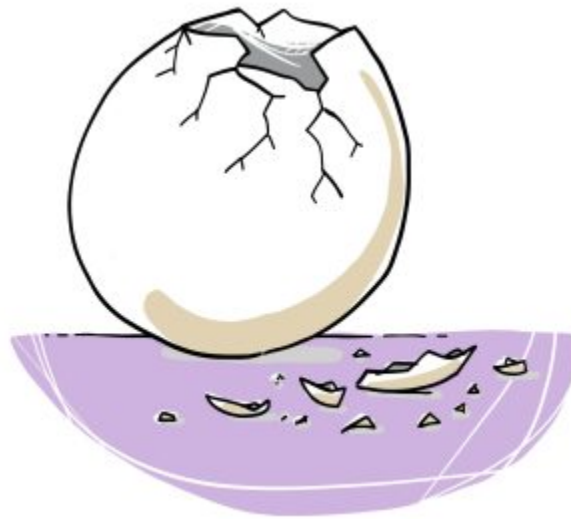
**Roxanne :** Cet exercice a été un vrai défi pour moi, mais les résultats sont incroyables ! Les personnes autour de moi remarquent à quel point je suis calme, facile à vivre et centrée, même plus que je ne l'avais remarqué moi-même.

**Roger :** Parfois, les autres peuvent remarquer des changements en nous avant même que nous les percevions nous-mêmes. Eh oui, Roxanne, j'ai observé tous ces changements. Cet exercice m'a rappelé le défi des trois seaux décrit par Jonathan Fields dans son livre *How to Live a Good Life* : (1) le seau de la vitalité, (2) le seau de la connexion et (3) le seau de la contribution.

**Roxanne :** Ah, c'est intéressant ! Qu'est-ce qu'il y a dans ces seaux ?

**Roger :** Le seau de la vitalité concerne le soin apporté à notre esprit, notre corps et notre âme. Le seau de la connexion concerne la qualité de nos relations avec les autres. Le seau de la contribution concerne notre sentiment par rapport à ce que nous apportons au monde qui nous entoure et notre sentiment de signification dans la vie. Selon Jonathan Fields, les personnes dont les seaux sont remplis mènent une vie épanouie. Lorsqu'un ou deux seaux sont presque vides, c'est alors qu'elles éprouvent de la douleur.

**Roxanne :** Oh ! Je peux imaginer ça. Je ferais bien de veiller à mes seaux alors ! Après tout, tout est une question d'équilibre dans la vie !



## 54

### Quelles règles orientent votre comportement ?

« En période de tromperie universelle, dire la vérité devient un acte révolutionnaire. » –

George Orwell

« À partir du moment où nous brisons l'intégrité de l'œuf, il commence à s'affaisser. » – D<sup>r</sup> Tom dans  
Being Erica (série télévisée dramatique canadienne)

En observant de près notre comportement, nous pouvons souvent y identifier des modèles ou des schémas. Ces modèles révèlent les règles ou les lignes directrices qui sous-tendent nos actions quotidiennes. Bien que nous ne soyons pas toujours conscients de ces règles, elles se manifestent généralement lorsqu'elles sont mises à l'épreuve. Connaissiez-vous les principes qui guident votre chemin dans la vie ?

Dans son livre populaire *Les quatre accords toltèques*, Don Miguel Ruiz soutient que nous sommes souvent limités par des croyances inefficaces. Il propose de réexaminer nos croyances et d'évaluer leur pertinence pour notre progression personnelle. Ruiz présente quatre accords qu'il considère comme un code de conduite personnel :

1. « **Soyez impeccable avec votre parole.** » Parlez avec honnêteté, franchise et transparence, en veillant à ce que vos paroles soient empreintes de vérité et d'amour. Si vous hésitez à exprimer une émotion ou

une opinion, rappelez-vous cette règle. La sincérité et le respect pour autrui sont essentiels pour que vous soyez entendu, pas seulement écouté.

2. « **Ne faites pas d'hypothèses.** » Ne supposez pas que vous comprenez ce que les autres veulent dire ; demandez des clarifications. Plutôt que de spéculer et d'imaginer divers scénarios pour interpréter des paroles ou des gestes, clarifiez la situation directement avec la personne concernée. Par exemple, si Roger se demande ce que son patron voulait dire par « Il n'y en a pas deux comme toi », il devrait simplement le lui demander pour éliminer toute confusion. Cela montre à son patron qu'il écoute et se soucie de comprendre, ce qui peut apaiser Roger et dissiper ses préoccupations.
3. « **Ne prenez rien personnellement, rien d'autre ne vient de vous.** » Les paroles et les actions des autres reflètent leur propre réalité et leurs propres perceptions.
4. « **Faites toujours de votre mieux.** » Définissez ce que représente votre « meilleur » à un moment donné, en évitant les regrets et l'autojugement, tant que vous avez l'intention de vous améliorer continuellement.

La pertinence de ces quatre accords pour le leadership est évidente. Les leaders reconnaissent qu'ils sont responsables de leurs propres comportements et attitudes. Ils n'ont pas besoin de se demander constamment comment agir ; ils savent comment agir. Comme le souligne John Maxwell, les leaders sont intègres et fidèles à eux-mêmes. Ils connaissent leurs valeurs et leur identité, et agissent en accord avec celles-ci. Selon Maxwell, le système de valeurs d'une personne est si profondément intégré à sa personnalité qu'il est impossible de s'en départir. Ce système guide ses actions, ses choix, ses priorités ainsi que sa conception du bien et du désirable. Ainsi, les leaders agissent selon ce qu'ils estiment juste en fonction de leur système de valeurs interne. Ce système devient comme un ensemble de règles de comportement acquises, agissant comme un petit « juge » interne qui évalue la moralité de leurs actions.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Nous vous invitons à ériger les quatre règles ou principes personnels qui dictent vos comportements. Commencez par identifier les quatre valeurs fondamentales qui vous animent profondément. Ensuite, à partir de ces croyances, développez quatre règles que vous suivez probablement de manière inconsciente dans votre quotidien. Prenez le temps de noter ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

Sur une période de trois jours cette semaine, observez attentivement si ces règles guident effectivement votre comportement, ou si d'autres règles semblent influencer vos actions.

Par exemple, en examinant son journal, Coco réalise qu'elle a tendance à privilégier ce qui est facile et immédiatement gratifiant, tout en évitant les tâches qu'elle trouve laborieuses ou difficiles. De plus, elle achève les tâches rapidement pour s'en débarrasser sans vraiment suivre les instructions détaillées de son patron. En pratique, sa règle semble être : « Toujours prioriser les tâches faciles ou intéressantes à court

terme, éviter celles perçues comme lourdes ou complexes et terminer rapidement pour passer à autre chose, sans me soucier des consignes détaillées. » Cela peut vraiment compliquer les choses, n'est-ce pas ?

Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous trouvé cet exercice difficile à réaliser ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Les règles ou principes que vous avez identifiés ont-ils réellement guidé votre comportement ? Ou bien est-ce qu'il y avait d'autres règles en jeu ? Pensez-vous suivre plus de règles que les quatre que vous avez établies ? Si oui, lesquelles ?
3. Pourquoi ces principes sont-ils importants pour vous ?
4. Pensez-vous que ces principes seraient appréciés par votre entourage ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. À votre avis, quelles sont les règles de comportement importantes suivies par les leaders remarquables ?
6. Comment les leaders peuvent-ils transmettre ces règles importantes aux membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) continuer à développer et à respecter vos quatre règles personnelles et pour (b) aider les autres à identifier et enseigner l'importance d'identifier leurs propres règles.

## Exercer l' autoleadership

### Éléments clés à retenir

- Développer sa pensée constructive par l'autodiscipline, en mettant les choses en perspective, en comprenant ses besoins et ses valeurs ;
- Analyser, planifier et changer ses comportements :
  - en mettant en place un système décisionnel intrinsèque efficace et éthique,
  - en se libérant de ses biais cognitifs,
  - en assumant ses responsabilités et en apprenant de ses erreurs,
  - en développant son adaptabilité,
  - en gérant sa procrastination, son stress et ses émotions ;
- Mettre en place un système de motivations intrinsèques afin de rechercher un certain équilibre de vie et de vivre le moment présent, tout en misant sur le passé et en se projetant dans l'avenir.



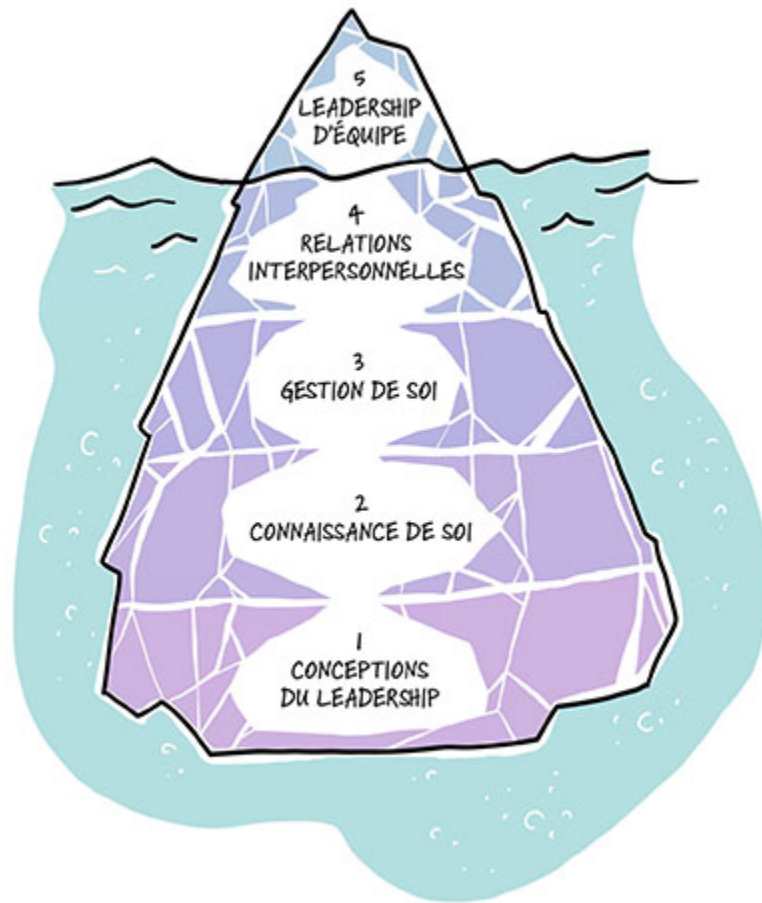
# LE QUATRIÈME FONDEMENT





# INVESTIR DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

---



**Objectifs d'apprentissage :**

**Objectif général :**

Comprendre comment enrichir ses relations avec les autres

**Objectif spécifique:**

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de développer ses compétences en communication, telles que l'écoute active, le questionnement et la rétroaction constructive, lui permettant ainsi de construire des relations plus efficaces et épanouissantes.

Dans la pièce de théâtre *Huis clos* de Jean-Paul Sartre, il est dit : « L'enfer, c'est les autres. » Bien sûr, cette perspective n'est certainement pas partagée par les leaders formidables ! En réalité, le leadership repose essentiellement sur les relations. Étant centré sur les interactions humaines, le leadership implique nécessairement l'importance des relations interpersonnelles. Assumer un rôle de leader nécessite ainsi de construire des relations efficaces avec ceux qui vous entourent.

En effet, dans son travail avec 169 gestionnaires au Center for Creative Leadership, Michael Lombardo a observé que ceux qui ont échoué en tant que leaders (et ont fini par être congédiés) avaient principalement des relations interpersonnelles très déficientes.

**Voici leur recette pour l'échec.**

Ingrédients :

- 0 litre de *team building*
- 1 grande poignée de *micromanagement*, ou de son contraire, le style laisser-faire
- 1 litre d'exigences excessives sans soutien
- 2 litres d'émotivité excessive, ou de son opposé, l'insensibilité
- 3 pincées de mauvaises relations avec autrui

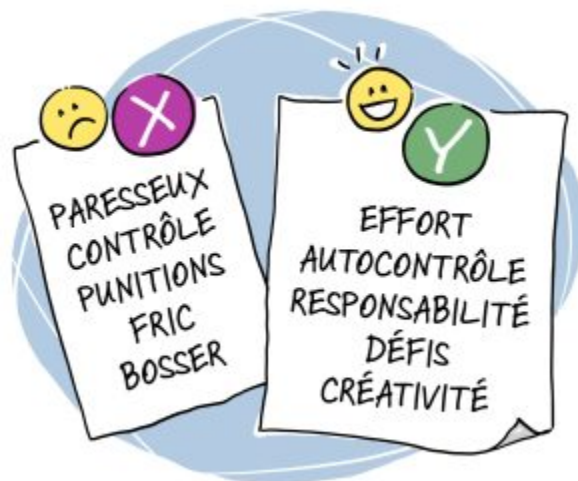
Si vous combinez plus d'un de ces ingrédients dans votre recette, elle est vouée à l'échec. Cependant, attention ! Faire strictement le contraire de cette recette n'est pas une garantie de succès : le leadership ne se résume pas à gagner l'affection des autres. Il nécessite également la compétence, l'authenticité, la stabilité émotionnelle et un désir sincère d'aider autrui.

Une étude sur les leaders dont la carrière a déraillé se réfère à cette recette. Robert Hogan, psychologue du leadership, et ses collaborateurs ont observé que les gens ont souvent une vision idéalisée de trois types de leaders. Cependant, ces leaders avaient tendance à ne montrer qu'un seul aspect de leur personnalité aux autres. Ce qu'ils cachaient de l'autre côté de leur image publique a finalement mis un terme à leur carrière. Voici ces types de leaders :



1. **Leaders sympathiques.** Bien que très gentils, charmants et positifs, ces leaders tendent à éviter les conflits et les décisions difficiles, ce qui peut les rendre incompetents aux yeux de leur équipe. Leur manque de courage pour prendre des décisions cruciales entraîne une perte de confiance et de respect de la part des membres de leur équipe, compromettant ainsi leur capacité à diriger efficacement.
2. **Loups déguisés en mouton.** Ces leaders présentent une façade charmante et socialement compétente, mais dissimulent en réalité des sentiments de ressentiment et d'hostilité envers les autres. Ils adoptent une approche prudente dans leurs relations, ne révélant que ce qui est nécessaire. Dotés de traits machiavéliques, ils sont manipulateurs et stratégiques, privilégiant leur gain personnel au détriment de considérations éthiques. Bien qu'amicaux tant que vous leur êtes utile, ils peuvent vous rejeter dès que vous ne leur êtes plus utile, sans réel intérêt pour votre bien-être ou vos projets. Impliqués dans les intrigues de bureau, ils les utilisent à leur avantage, soignant minutieusement leur image.
3. **Leaders narcissiques.** Extrêmement confiants, énergiques et axés sur les résultats, ces individus cachent souvent un narcissisme et un égocentrisme démesurés derrière leur assurance. Ils s'attendent à un traitement spécial et s'attribuent le mérite des succès, même injustement. Leur besoin constant d'attention se traduit par des décisions visant à renforcer leur propre image et statut. Ils s'entourent souvent d'adulateurs (*yes-men*) pour nourrir leur ego, rejetant toute critique et toute idée qui ne renforce pas leur vision de perfection.

Ces trois types de leaders montrent des lacunes importantes dans leurs relations avec les autres : le premier est trop conciliant ; le deuxième, trop agressif ; et le troisième, trop centré sur lui-même. Peut-être est-ce cette incapacité à cultiver des relations saines qui a contribué à leur échec ? Si tel est le cas, c'est une raison de plus de développer vos compétences sociales et interpersonnelles. Pourquoi ne pas vous ouvrir aux autres pour enrichir votre expérience grâce à leurs perspectives uniques ?



## 55

## Êtes-vous conscient de vos attitudes envers les autres ?

« Qu'est-ce qu'une attitude ? Elle est notre vrai moi en évolution. Elle cache ses racines, mais révèle ses fruits. Elle peut être notre meilleure alliée ou notre pire ennemie. Plus honnête et plus constante que nos paroles, elle reflète un regard extérieur basé sur nos expériences passées. Elle influence nos interactions, attirant ou repoussant les gens. Elle ne trouve satisfaction que dans son expression. Elle garde la mémoire de notre passé, parle pour notre présent et prophétise notre avenir. » – John Maxwell

Êtes-vous un X ou un Y ? Nous ne parlons ni d'algèbre ni de générations ni d'un langage codé ici. Il s'agit plutôt de la théorie classique et toujours pertinente de Douglas McGregor, qui postule deux types de présomptions sur la nature humaine, la théorie X et la théorie Y.

Voici les principaux postulats de la théorie X :

1. **Les individus sont naturellement paresseux et n'aiment pas le travail.** Pour eux, travailler n'est pas une source de joie ni de fierté, mais plutôt une contrainte pénible. S'ils en avaient le choix, beaucoup préféreraient éviter le travail pour se soustraire au stress et aux frustrations.
2. **Sans contrôle strict et sanctions, les individus ne fournissent pas d'efforts importants dans leur travail.** Même avec des récompenses promises pour un travail bien fait, ils ne sont pas motivés à

donner le meilleur d'eux-mêmes. Seules des mesures coercitives et des menaces peuvent les inciter à travailler efficacement.

3. **Les individus ont besoin d'être dirigés de manière autoritaire.** En raison d'un manque d'ambition et d'intérêt pour leur travail, ils évitent les responsabilités et préfèrent suivre les directives d'une figure d'autorité paternaliste. Ils sont plus enclins à obéir à quelqu'un qu'à prendre des initiatives.

Qu'en pensez-vous pour l'instant ? Cela reflète-t-il votre perception des gens, voire de vous-même ?  
Voici les principaux postulats de la théorie Y :

1. **Le travail et les efforts qu'il implique sont naturels pour les individus.** Les êtres humains peuvent trouver une satisfaction intrinsèque dans leur travail, étant motivés par le désir de se dépasser, de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel. S'engager dans une carrière pour contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes est une aspiration naturelle. Ainsi, les individus recherchent des occupations qui les intéressent et les passionnent.
2. **Les individus possèdent une capacité d'autocontrôle qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.** Ils sont capables de planifier leur travail de manière à obtenir des résultats importants. Ils aiment l'autonomie et peuvent être motivés par des récompenses contingentes, aussi simples que la satisfaction personnelle découlant du travail accompli.
3. **Les individus trouvent gratifiant de se voir confier des responsabilités au travail.** Ils cherchent activement à évoluer, à se perfectionner et à développer leurs compétences en apprenant de nouvelles choses et en acquérant de nouvelles aptitudes. Ainsi, ils aspirent à assumer des responsabilités qui enrichissent leur expérience et leur savoir-faire.

Comment ces hypothèses vous conviennent-elles ? Lesquelles vous décrivent le mieux ?

Ce sont nos actions envers les autres qui révèlent notre véritable croyance sur la nature humaine. Par exemple, de nombreux gestionnaires affirment valoriser la participation de leurs collaborateurs au bureau, mais leurs actions suggèrent souvent une préférence pour les décisions unilatérales. Ainsi, pour identifier nos valeurs fondamentales, il suffit de réfléchir à nos actions (et non l'inverse !). Nous passons notre quotidien à investir dans des activités que nous aimons avec les personnes que nous estimons, tandis que nous ignorons souvent celles et ceux que nous ne valorisons pas.

Quelle que soit la vision adoptée, il est crucial d'ajouter une notion importante : celle des prophéties autoréalisatrices, également connues sous le terme « effet Pygmalion ». Selon Richard Field et David Van Seters, il s'agit d'une situation classique où une fausse croyance initiale entraîne un comportement qui finit par rendre cette croyance vraie. Illustrons cela avec deux exemples, un pour la théorie X et un pour la théorie Y.

Imaginons qu'un leader croit que les membres de son équipe sont tous des individus incompetents qui évitent le travail et prolongent délibérément leurs pauses-café. C'est sa perception. En réaction à cette croyance, le leader pourrait adopter des comportements de surveillance et de contrôle stricts, parlant aux subordonnés de manière abrupte et exigeant des comptes détaillés de leurs tâches. Ce traitement peut offenser les membres de l'équipe, les poussant à se désengager, à s'absenter davantage et même à se rebeller contre ces mesures, confirmant ainsi involontairement les attentes initiales du leader.

Le deuxième exemple, basé sur la théorie Y, pourrait se matérialiser ainsi : un leader souhaite voir ses collaborateurs se développer et exceller. Lors d'une réunion d'équipe, il exprime : « Vous êtes de loin la meilleure équipe que j'ai eu l'occasion de diriger ! » Quel effet cela pourrait-il avoir ? Pensez à l'action et à la réaction. L'équipe pourrait commencer à adopter des comportements plus efficaces et proactifs, améliorant ainsi ses performances. La prophétie positive énoncée par le leader se réalise, transformant effectivement l'équipe en un groupe de haut niveau.

Face à ces exemples, où vous situez-vous ? Bien que ces visions de la nature humaine soient dichotomiques, dans la pratique, nous adoptons souvent un mélange des deux attitudes. En effet, certains chercheurs suggèrent qu'une approche principalement fondée sur la théorie Y, avec une touche de théorie X lorsque nécessaire, permet d'obtenir une perspective plus équilibrée. Brian Kreissl souligne que l'utilisation d'un style de gestion plus directif basé sur la théorie X peut être nécessaire lorsqu'il y a un défi d'autorité ou lorsque les circonstances exigent une prise de décision rapide et un contrôle plus strict. Il est également vrai que certaines personnes préfèrent être dirigées et ne se sentent pas à l'aise avec l'autonomie ou la responsabilité décisionnelle.

## Votre défi

Cette semaine, nous vous invitons à observer attentivement vos attitudes envers les autres lors d'au moins trois interactions avec des personnes que vous dirigez ou qui ont moins d'autorité que vous. Après chaque interaction, prenez un moment pour vous poser les questions suivantes et notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

1. Que révèlent mes actions sur mes présomptions à l'égard des personnes ? Expliquez votre réponse.
2. Mes actions suggèrent-elles que je suis optimiste et que je pense que les gens sont responsables, dignes de confiance et respectables ? Expliquez votre réponse.
3. Mes actions laissent-elles penser que je perçois les gens comme paresseux, malhonnêtes ou indignes de mon attention ? Expliquez votre réponse.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure, selon vous, la théorie représente-t-elle votre façon de penser les gens ? Justifiez votre note.

1. Cet exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
2. Que révèlent vos actions sur vos présomptions sur la nature des personnes ?
3. Décrivez un moment où quelqu'un vous a traité d'une manière conforme à (a) la théorie X et à (b) la théorie Y. Quelles ont été vos réactions ? Comment ses présomptions ont-elles influencé votre comportement ?
4. Dans quelles circonstances pensez-vous que les présomptions de la théorie X peuvent être nécessaires ?
5. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
6. Comment pouvez-vous profiter des prophéties autoréalisatrices dans votre vie personnelle et

professionnelle ?

7. Que peuvent faire les leaders pour garantir que leurs attitudes ont un impact positif sur les membres de leur équipe ?
8. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à devenir plus conscients de l'impact de leurs présomptions sur les autres ? Un leader doit-il sensibiliser les membres de son équipe à l'importance des théories X et Y dans leur travail et leur vie personnelle ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de l'impact de vos présomptions et de vos attentes sur les autres, pour (b) développer des croyances de type Y plutôt que X et pour (c) agir selon vos croyances en vous assurant que vos gestes sont cohérents avec votre pensée.



**Roger :** Je crois fermement que l'attitude d'un leader influence directement les personnes qui l'entourent. S'il croit en la capacité et la fiabilité des autres, ses collaborateurs seront encouragés à se comporter de manière responsable. En revanche, s'il part du principe que les gens sont paresseux, il risque de voir de la paresse partout. Qu'en penses-tu ?

**Roxanne :** Oui, même si c'est un peu simpliste (parce que certains individus sont effectivement paresseux), je suis d'accord avec toi ! Le leader doit adopter une attitude optimiste et reconnaître les différences individuelles pour encourager chacun à s'améliorer de manière positive et constructive. Chaque personne a ses

qualités et ses défauts, mais il est rare que quelqu'un agisse intentionnellement de mauvaise foi. En voyant les autres comme responsables, le leader est plus susceptible de les impliquer pleinement.

**Roger :** Ça me rappelle mon ancien patron. Il m'a jugé trop rapidement et n'a pas cherché à changer d'avis par la suite. Je pense que les leaders devraient vraiment prendre le temps de connaître les gens pour valider ou ajuster leurs premières impressions. C'est une pratique essentielle pour un leadership efficace, à mon avis. Parfois, je fais une mauvaise première impression, mais lorsque les gens me connaissent mieux, ils se rendent compte que je suis une bonne personne. Qu'en penses-tu ?

**Roxanne :** Oui, absolument. Je recommande aux leaders d'éviter le biais de confirmation, qui consiste à chercher des informations confirmant leurs attentes. Au lieu de ça, ils devraient activement rechercher des preuves qui pourraient invalider ces attentes. Par exemple, s'ils pensent que quelqu'un est paresseux, ils devraient chercher des occasions où cette personne travaille avec acharnement. C'est ainsi que l'on peut réellement comprendre et encourager le potentiel de chacun.



## 56

### Êtes-vous une personne civile ?

« La civilité ne coûte rien et achète tout. » – Mary Wortley Montagu

« Pour dire les choses très simplement, les gens sont impolis lorsqu'ils sont : (1) stressés, (2) malheureux, (3) pressés. Il y a de plus en plus de gens dans ce pays à qui il arrive de vivre les trois en même temps.

L'impolitesse est un symptôme qui témoigne d'un mauvais état d'esprit. » – ReadyinTX

« Une personne sarcastique a un sentiment de supériorité qui ne peut être guéri que par l'honnêteté et l'humilité. » – Lawrence Lovasik

La plupart des gens seront d'accord : il est facile d'être civil lorsque tout se passe bien pour vous. Mais que se passe-t-il lorsque vous êtes fatigué, stressé ou lorsque vous n'obtenez pas ce que vous voulez des autres ? Avez-vous du mal à vous tempérer ? Avez-vous tendance à vous concentrer sur vos perceptions et vos besoins, au point d'exclure ceux des autres ?

Les leaders efficaces sont nécessairement des individus civils. Si vous aspirez au leadership, vous devez faire preuve de civilité. Le leadership et la civilité vont de pair avec le respect envers autrui. L'incivilité est incompatible avec le leadership, car elle témoigne d'un manque de respect et d'attention envers les autres.

En partie, il s'agit de respecter le temps des autres en étant fiable et prévisible : être à l'heure pour les réunions, retourner rapidement ses appels téléphoniques et ses courriels, respecter les délais et ses engagements, et éviter de devoir s'excuser pour son retard. Certaines personnes s'excusent d'être en



retard en invoquant leur emploi du temps chargé. Elles ne sont pas nécessairement plus occupées que d'autres ; elles ne savent tout simplement pas gérer leur temps et manquent de respect envers celui des autres. Les personnes respectueuses ne surchargent pas leur emploi du temps et évaluent correctement le temps nécessaire pour se rendre à une réunion, incluant des marges pour les imprévus.

Être peu fiable est une des nombreuses façons de manquer de civilité. Voici quelques autres exemples :

- Utiliser son cellulaire pendant une réunion ou lors d'une interaction ou d'un repas avec quelqu'un.
- Ne pas remettre les objets à leur place après les avoir utilisés.
- Effectuer des activités personnelles en public (se maquiller, se coiffer, etc.).
- Exclure les autres ou manquer de respect pour ce qu'ils ont à dire.
- Éviter de prendre ses responsabilités en cherchant des excuses ou en demandant des exceptions ou des privilèges spéciaux.
- S'approprier le mérite du travail accompli par d'autres.
- Refuser d'aider lorsque c'est nécessaire.
- Être distrait ou ne pas participer activement aux réunions.
- Imposer ses opinions aux autres.
- Humilier les autres, faire des blagues à leurs dépens ou les insulter.
- Élever la voix contre quelqu'un, faire la moue ou exprimer son insatisfaction par des insultes.
- Se plaindre fréquemment, blâmer les autres et adopter une attitude négative.

Pouvez-vous penser à d'autres exemples ? Il y en a beaucoup d'autres !

## En fait, connaissez-vous les *zingers* ?

Selon le dictionnaire en ligne de *Merriam-Webster*, un *zinger* est « un commentaire rapide qui critique ou insulte quelqu'un ». Les *zingers* sont des attaques subtiles, ambiguës, voilées et dénigrantes, souvent dissimulées sous des dénis comme « Je plaisantais, ne le prenez pas au sérieux ! ». David Eddie les décrit comme des dispositifs de dissimulation, ou *cloaking devices*. Il propose deux exemples de ces dispositifs. Le premier est l'*insultiment* (insulte + compliment = *insultiment*) : « Oh, ces lunettes vous vont bien, elles font oublier tout le poids que vous avez pris récemment. » Le second est la *questionsult* (question + insulte = *questionsult*) : « Oh, vous avez finalement acheté de nouveaux rideaux ? Étaient-ils votre premier choix ? » Vous voyez l'effet de ces faux compliments ? Ils amorcent un sourire puis provoquent une déception. C'est mesquin. Voici quelques exemples supplémentaires :

- « Avez-vous mis le doigt dans une prise électrique ? » [en désignant des cheveux nouvellement frisés] (sarcasme, moquerie, dénigrement)
- « J'aimerais avoir autant de confiance que vous pour porter quelque chose d'aussi serré ! » (insinuation)
- « Vous êtes toujours/vous n'êtes jamais \_\_\_\_\_. » (exagération, blâme, suggérant un *pattern* récurrent)
- « Oui, mais... » (sembler être d'accord alors que ce n'est pas le cas)
- « Je suis désolé, mais... » (faire semblant de s'excuser)
- « J'étais trop occupé... » (excuses persistantes)
- « Tu es juste trop intelligent pour moi. » (dévalorisation)
- Rouler des yeux (mépris, agressivité passive)

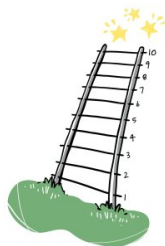
Il va sans dire que les leaders évitent d'utiliser les *zingers*. Ces remarques piquantes sont un signe de manque de respect envers les autres et sont inefficaces pour développer de bonnes relations interpersonnelles. Tom LaForce les décrit comme l'antithèse de l'affirmation de soi : au lieu d'être respectueux, honnêtes et directs, les *zingers* sont irrespectueux, pas complètement honnêtes et certainement indirects. Ils représentent des moyens détournés de communiquer un message, loin de la transparence recherchée.

Si vous êtes la cible de *zingers*, ne prenez pas au sérieux ce que dit la personne, ne vous défendez pas et ne répondez pas avec des *zingers* en retour. Ces réactions pourraient bien être ce que l'auteur des *zingers* cherche à obtenir. De plus, elles ne favorisent pas une conversation constructive. Au lieu de cela, demandez-lui de clarifier son message ou de le répéter. Il sera probablement mal à l'aise de devoir le faire. Vous pouvez également essayer la méthode de Tom LaForce. La prochaine fois qu'on vous lancera un *zinger*, demandez simplement : « Que voulez-vous dire par là ? » La personne risque de nier tout sous-entendu. À ce moment-là, répondez : « Je pense que vous essayez de me dire quelque chose. Je ne suis pas sûr de comprendre. Pouvez-vous être plus clair ? » Ces réponses mettent en lumière le comportement passif-agressif, ce qui peut amener ceux qui l'utilisent souvent à changer leur approche.

Il est évident que même une incivilité sous forme de *zinger* érode la confiance. Il est difficile de faire confiance à quelqu'un qui semble plus préoccupé par lui-même que par les autres. Dans son article sur la neurobiologie de la confiance dans le *Scientific American*, Paul Zak affirme que nous sommes programmés pour faire confiance, mais que les expériences négatives entravent cette capacité. L'incertitude et l'isolement causés par des comportements imprévisibles ou antisociaux diminuent notre inclination à accorder notre confiance.

Selon Paul Zak, nous pouvons gagner la confiance des autres par « diligence, fidélité et effort appliqué ». Pour y parvenir, voici ses recommandations :

- Respectez vos promesses et vos engagements.
- Soyez conscient que vos actions influencent positivement ou négativement votre « marque » (votre réputation).
- Soyez sincère dans vos communications avec les autres.
- Soyez prêt à aider et à faciliter les interactions avec vous.
- Maîtrisez vos émotions pour que les gens sachent à quoi s'attendre.
- Créez un environnement sécuritaire en faisant preuve d'empathie et en encourageant les autres.
- Partagez des informations utiles qui bénéficieront aux autres.
- Célébrez les réussites et les accomplissements des autres.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous une personne civile ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

Cet exercice vous aide à évaluer votre niveau de civilité dans votre vie quotidienne (travail, maison, école et autres engagements), à prendre conscience des *zingers* dans votre discours (et celui des autres) et à les éliminer de vos interactions habituelles.

### Partie 1

Nous vous invitons à faire l'inventaire de vos comportements lorsque vous interagissez avec les autres en vous référant aux listes d'incivilités et de *zingers* précédentes pendant une période de trois jours.

1. Notez les moments où vous avez été incivil et décrivez les circonstances, comme si vous avez été distrait en consultant vos messages lors d'une réunion.
2. Identifiez les moments où vous avez agi de manière civile, comme en respectant les horaires ou en répondant poliment aux questions.
3. Réfléchissez aux occasions où vous avez utilisé des *zingers*, ces remarques sarcastiques ou critiques voilées, et décrivez le contexte dans lequel ils ont été utilisés.
4. Sollicitez des observations franches et constructives sur votre comportement de la part de vos collègues et de vos amis. Notez leurs commentaires pour vous aider à ajuster votre approche interpersonnelle. Sachez que prendre conscience de ses comportements incivils et de l'utilisation des *zingers* peut être difficile. Par exemple, il se peut que vous rationalisiez le fait de consulter vos messages pendant une réunion en vous basant sur le comportement des autres.
5. Notez les comportements incivils et civils que vous observez chez les autres, ainsi que l'utilisation de *zingers*. Décrivez les situations dans lesquelles ces comportements se produisent pour enrichir votre compréhension des dynamiques interpersonnelles.

### Partie 2

Pendant les trois jours suivant la fin de la partie 1, suivez ces directives :

- Fournissez un effort conscient pour être exceptionnellement courtois dans toutes vos interactions avec autrui.
- Utilisez les stratégies mentionnées précédemment pour répondre aux *zingers* lorsque vous en recevez.
- Si vous réalisez avoir utilisé un *zinger* envers quelqu'un, présentez immédiatement des excuses devant tous ceux qui étaient présents.

Prenez des notes détaillées de vos efforts et des résultats obtenus dans votre journal d'apprentissage. Cela vous aidera à prendre conscience de vos progrès et à ajuster votre comportement pour favoriser des interactions plus respectueuses et constructives.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice a-t-il été difficile pour vous ?
2. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de votre degré de civilité au cours de l'exercice ?
3. Quelles circonstances et quel contexte étaient généralement présents pendant les périodes d'incivilité et de civilité ? Est-ce que vous (ou l'autre personne) vous sentiez pressé ? Est-ce que vous avez été incivil en réponse à l'incivilité des autres dans une situation de représailles ?
4. Concernant vos comportements incivils, comment aviez-vous tendance à « excuser » votre comportement (le cas échéant) ? Quelle impression pensez-vous que ce comportement a laissée aux autres ? Dans quelle mesure pensez-vous être apparu comme un leader ?
5. Lorsque vous avez remarqué que les autres étaient incivils (en retard, peu fiables, utilisant leur téléphone portable pendant les réunions, etc.), quelle a été votre impression à leur sujet ?
6. À quelle fréquence avez-vous entendu d'autres personnes lancer des *zingers* pendant ces trois journées ?
7. Qu'en est-il de vous-même : quels *zingers* avez-vous utilisés ? Quelle a été la réaction de la personne à qui vous avez envoyé un *zinger* (et la réaction des autres qui ont peut-être entendu votre *zinger*) ?
8. Comment vous sentiez-vous quand d'autres personnes lançaient des *zingers* ? Comment avez-vous répondu ? Quelles étaient leurs réactions ? Comment avez-vous réglé cette situation ?
9. À quel point a-t-il été difficile d'être incroyablement civil ? Comment les autres ont-ils réagi ?
10. Quelles leçons avez-vous apprises en effectuant cet exercice ?
11. Quels sont les avantages de la civilité pour les leaders ?
12. En tant que leader, que pouvez-vous faire pour aider les membres de votre équipe à devenir plus civils ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) vous assurer que vous vous comportez de manière civile, pour (b) éliminer les comportements incivils et les *zingers* de votre répertoire et pour (c) encourager les autres à être civils.

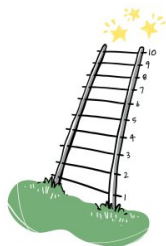


## 57

### **Reconnaissez-vous vos forces et vos faiblesses de communication ?**

« Les individus apprennent qui ils sont par la manière dont ils sont traités. À partir de la communication verbale ou non verbale, chaque personne apprend si elle est aimée ou non, acceptée ou non, si elle inspire le respect ou le dédain, le succès ou l'échec. Pour avoir une perception de soi solide, l'individu a besoin d'amour, de respect et d'acceptation de la part des personnes importantes dans sa vie. » –

Abraham Maslow



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure vous considérez-vous comme un communicateur efficace ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

---

Voici une liste de comportements de communication efficaces et inefficaces. En la parcourant, cochez ceux qui reflètent ce que vous faites généralement. Dans les conversations :

### 1. Je m'engage activement.

Efficace :

- Je me concentre davantage sur l'écoute que sur la parole.
- Je prête une attention totale
- J'accuse réception du message de l'interlocuteur et je réponds de manière réfléchie.
- Je résume ou paraphrase pour confirmer ma compréhension.
- Je pose des questions de clarification.
- J'utilise des signaux non verbaux comme hocher la tête et maintenir le contact visuel.

Inefficace :

- J'interromps l'interlocuteur.
- Je change de sujet pour parler de moi-même.
- Je ne demande pas de clarification lorsque nécessaire.
- Je suis distrait par le téléphone ou d'autres choses.

### 2. Je fais preuve d'empathie.

Efficace :

- Je reconnais les sentiments et les expériences des autres sans jugement.
- Je démontre de la compréhension et de la compassion.

Inefficace :

- Je critique l'autre personne ou je porte un jugement.
- Je prodigue des conseils non sollicités.

### 3. Je suis clair et concis.

Efficace :

- J'utilise un langage concis et organisé.

- J'évite de faire part de détails inutiles.
- J'exprime mes pensées directement.
- J'utilise un langage approprié pour le public.

Inefficace :

- J'utilise des termes complexes.
- Je me lance dans des diatribes, des rants ou des monologues.
- Je m'éloigne du sujet principal.
- Je divague ou je monopolise le temps de parole.

#### 4. Je respecte les différences.

Efficace :

- Je gère les désaccords de manière respectueuse.
- J'écoute activement.
- Je recherche un terrain d'entente.
- J'accepte que d'autres puissent avoir des opinions différentes.
- J'utilise des déclarations en « je » pour exprimer mes pensées.

Inefficace :

- J'utilise des déclarations en « tu » qui accusent les autres.
- Je fais des suppositions.
- J'essaie de convaincre les autres qu'ils ont tort.
- Je fais des déclarations polarisantes.
- Je critique fréquemment les autres et je me plains.
- Je stéréotype les autres.

En révisant vos réponses, avez-vous trouvé que vous avez coché plus de comportements efficaces ou inefficaces ? Remarquez-vous des *patterns* émergents ? Où pensez-vous exceller et où pourriez-vous avoir besoin d'amélioration, selon votre autoévaluation ? Prenez note de vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Maintenant, vous avez une petite idée de vos compétences en communication, mais qu'en diraient les personnes avec qui vous communiquez sur une base régulière ou ponctuelle ? S'il est plus ardu pour vous de déterminer quels sont vos points forts et vos points faibles, voici quelques suggestions pour vous aider :

1. **Sollicitez de la rétroaction.** Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir où mettre les efforts nécessaires. Avoir une bonne idée des points que vous devez améliorer et en être conscient est la première étape pour changer. Il peut aussi être pertinent de porter attention aux signaux corporels de vos interlocuteurs pour découvrir et confirmer vos faiblesses.
2. **Portez attention à votre façon de communiquer et d'écouter.** Réfléchissez à l'efficacité de vos habitudes en listant leurs avantages et leurs inconvénients. Est-ce que votre façon de communiquer

entraîne les résultats escomptés ? Si ce n'est pas le cas, il est de votre responsabilité de fournir des efforts pour réduire les comportements négatifs et augmenter les comportements positifs.

3. **Faites de l'autorétroaction.** Selon Peter Drucker, spécialiste du management, l'analyse de la rétroaction (*feedback analysis*) peut s'avérer très utile pour développer vos forces. Cette technique consiste à déterminer vos attentes concernant une situation puis à les comparer avec ce qui s'est passé dans la situation (c'est-à-dire les résultats de vos actions et de vos décisions). Il est donc important de prendre un temps d'arrêt avant de décider des actions à prendre et un temps de réflexion après pour évaluer et reformuler vos attentes. Voici donc les deux étapes à suivre :

- a. Réfléchissez à la façon dont vous voulez communiquer, c'est-à-dire vous fixer des objectifs personnels afin de réduire les communications négatives (par exemple : interrompre, mettre la faute sur l'autre, vous centrer sur le passé, adopter une attitude défensive) et d'augmenter la proportion de communications positives (par exemple : utiliser le « je », essayer de comprendre plutôt que de convaincre l'autre de penser de la même façon, prendre le temps d'écouter avant d'exprimer votre propre opinion ou d'offrir des solutions).

- b. Évaluez dans quelle mesure les objectifs établis ont été atteints – après avoir mis votre plan d'action en œuvre. S'ils ne l'ont été que partiellement, il faut en prendre note puis prendre les actions nécessaires afin de les atteindre dans les prochaines communications.

En plus, Peter Drucker a également identifié plusieurs conditions de succès à une communication réussie :

- La connaissance de soi est importante dans la mesure où elle permet aux leaders de choisir les situations qui font appel à leurs forces plutôt qu'à leurs faiblesses.
- Il est nécessaire de corriger les mauvaises habitudes acquises avec le temps.
- Il est important de comprendre que communiquer est une responsabilité que vous devez endosser. Ce que vous dites et la façon dont vous écoutez peuvent influencer la qualité de vos relations. En ce sens, il est important de communiquer non seulement en fonction de vos objectifs, mais aussi en fonction des besoins que peuvent avoir les autres.
- Un des moyens privilégiés consiste nécessairement à mieux connaître les gens qui vous entourent pour ainsi mieux communiquer avec eux.

Existe-t-il d'autres trucs et astuces ? Érica Guilane-Nachez présente « 13 principes pour bien communiquer ». En voici quelques-uns pour vous inspirer :

1. **La communication va bien au-delà des mots ; elle englobe également la communication non verbale.** En effet, selon les experts, environ 70 % de la communication est non verbale. Le langage corporel comprend le ton de voix, la posture, les expressions faciales, le contact visuel, et plus encore. Ainsi, lorsque vous complimentez quelqu'un, votre langage corporel doit être en accord avec le contenu de votre message. Par exemple, si vous dites à votre collègue que vous aimez ses chaussures, il est préférable de ne pas afficher une expression de dédain.
2. **Une communication efficace repose principalement sur une écoute attentive.** En écoutant activement, vous montrez à votre interlocuteur que ce qu'il dit est important pour vous. En laissant de



l'espace pour que les autres s'expriment, vous obtenez des informations précieuses sur leurs pensées et sur le sujet de la conversation.

3. **Assumez la responsabilité des erreurs de communication qui surviennent.** En cas de malentendu ou de quiproquo, prenez l'initiative de clarifier la situation pour préserver la confiance et l'estime de votre interlocuteur. En adoptant cette approche, vous évitez les petits malentendus qui peuvent perturber la conversation et vous vous concentrez sur l'objectif commun.

## Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à jeter un œil à vos compétences en communication et à les améliorer.

### Partie 1

1. Pendant trois jours cette semaine, observez attentivement vos habitudes de communication. Évaluez votre efficacité et votre inefficacité en utilisant la liste présentant des comportements de communication au début de l'exercice.
2. Avez-vous remarqué une tendance à présenter davantage de comportements efficaces ou inefficaces ? Décrivez au moins trois éléments qui illustrent vos forces et trois éléments qui reflètent vos faiblesses en communication que vous avez observés au cours de cette période d'observation.
3. Comparez vos réponses basées sur les trois derniers jours avec vos réponses précédentes (lorsque nous vous avons demandé de considérer vos comportements en général). Comment ont-elles évolué ou différencié ?
4. Si vous rencontrez des difficultés à identifier vos forces et vos faiblesses, demandez à une personne de confiance de vous fournir des retours d'observation et notez leurs commentaires dans votre journal d'apprentissage.

Prenez soin de noter vos découvertes et vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

Identifiez comment vous pouvez neutraliser vos faiblesses ou les transformer en force. Par exemple, plutôt que d'interrompre les autres, essayer d'écouter activement ce qu'ils essaient de communiquer.

Au cours des trois prochains jours, concentrez vos efforts sur l'utilisation de vos points forts en communication et sur la neutralisation de vos faiblesses.

Notez attentivement vos efforts et les apprentissages que vous en tirez dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En matière de communication, comment avez-vous trouvé ce défi ? Dans quelle mesure a-t-il été difficile de changer vos habitudes de communication ?
2. Maintenant que vous avez adopté de nouvelles habitudes, mettez à jour les descriptions de vos forces

et de vos faiblesses en communication. Quelles différences significatives observez-vous par rapport aux premières descriptions ?

3. Prêtez-vous désormais plus d'attention à la manière dont vous communiquez après avoir terminé cet exercice ?
4. « La façon dont nous communiquons et écoutons en dit long sur qui nous sommes. » Si cela est vrai, que disent de vous vos habitudes de communication ? Quelle est votre opinion sur cette déclaration ?
5. Comment les leaders peuvent-ils bénéficier de cet exercice ? Selon vous, quelles sont les trois forces de communication essentielles que les leaders doivent posséder et pourquoi ?
6. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à devenir de meilleurs communicateurs ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre davantage conscience de vos faiblesses en communication et y remédier, (a) en continuant à développer vos compétences en communication, (b) en éliminant vos faiblesses en communication et (c) en encourageant les autres à faire de même en développant leurs compétences et en corrigeant leurs faiblesses en communication.



## 58

### Prenez-vous le temps d'écouter ?

« On entend souvent la remarque « Il parle trop », mais n'a-t-on jamais entendu la critique « Il écoute trop ». » – Norman Augustine

« Si nous avons une bouche et deux oreilles, c'est bien que nous devons écouter deux fois plus que nous devons parler, n'est-ce pas ? » – Confucius

Trop souvent, nous pensons écouter alors que nous ne faisons qu'entendre. Combien de fois avez-vous dû demander à quelqu'un de répéter ce qu'il disait parce que vous étiez absorbé par un dossier, par votre cellulaire, par ce qui se passait autour de vous ou par ce qui se passait à l'intérieur de vous ? Avez-vous déjà regretté de ne pas avoir porté davantage attention à ce qu'une personne disait ? Ou, au contraire, avez-vous le souvenir d'une discussion profonde et empreinte de vérité qui a changé votre façon de voir les choses ?

Quoi qu'il en soit, l'écoute est une activité importante de votre vie souvent méconnue ou négligée. Écouter, c'est porter attention à ce que l'autre dit, à ce qu'il vous communique, à ce qu'il cherche à vous raconter. C'est aussi bloquer la petite voix qui jacasse en permanence dans votre tête et qui vous coupe des occasions d'échanger et d'apprendre.

L'écoute est au cœur de la communication, et la communication est au cœur du leadership. Parfois, nous interrompons les autres parce que nous voulons montrer de l'intérêt par rapport à ce qu'ils disent ou parce

que nous avons des questions à leur poser. Mais sûrement, la meilleure façon de montrer de l'intérêt est de simplement écouter, et souvent notre interlocuteur répondra à toutes les questions que nous avons si nous le laissons dire ce qu'il a à dire. Patience !

Nous pensons parfois que nous écoutons les autres parce que nous les regardons, mais qu'est-ce qui se passe dans nos esprits pendant cette période ? Pensons-nous à ce que nous allons dire, à ce que nous pourrions dire pour contester, à nos propres expériences, ou sommes-nous distraits par d'autres facteurs tels que leur accent, les vêtements qu'ils portent, notre cellulaire ou le bruit environnant ? Ce sont tous des signes d'une écoute déficiente.

Selon Valérie Lanctôt-Bédard, coach professionnelle et spécialiste de la communication non violente, il y a plusieurs autres signes indiquant que nous n'écoutons pas réellement :

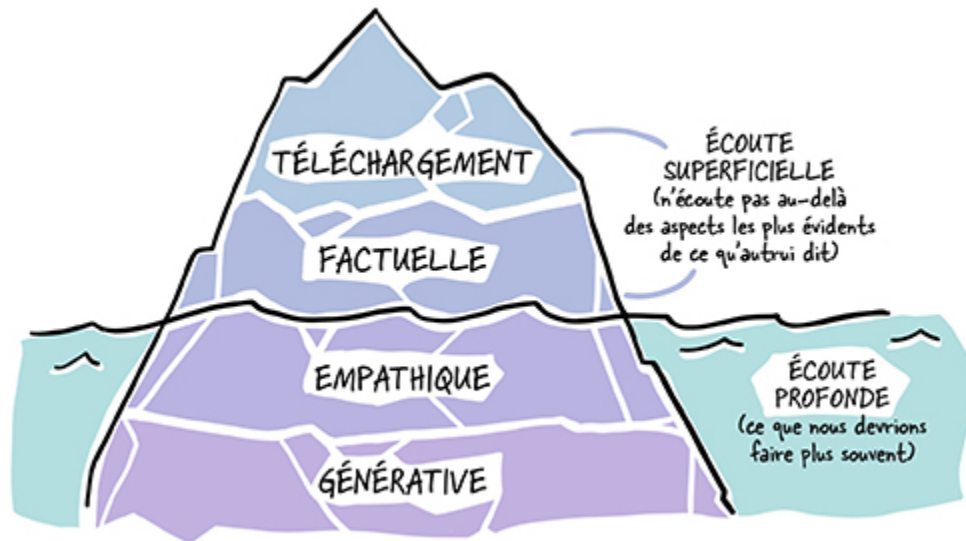
1. **Prodiguer des conseils non sollicités.** Évitez de prodiguer des conseils si la personne ne les demande pas explicitement, car cela peut paraître intrusif et peu utile si elle n'est pas ouverte à recevoir des conseils.
2. **Consoler.** Lorsque vous essayez de consoler quelqu'un, assurez-vous de le faire de manière empathique et respectueuse de ses sentiments, en écoutant activement plutôt qu'en minimisant ou en ignorant ses émotions.
3. **Rediriger la conversation vers soi-même.** Évitez de ramener la conversation à vous-même, car cela peut donner l'impression que vous n'êtes pas intéressé par ce que l'autre personne raconte. Au lieu de cela, montrez de l'intérêt pour ce qu'elle dit en posant des questions ou en exprimant de l'empathie.
4. **Banaliser ce que la personne dit.** Évitez de minimiser les sentiments ou les expériences de quelqu'un en les réduisant à quelque chose de moins important. Cela peut invalider ce que l'autre ressent et nuire à la qualité de la conversation.

Toutes ces réactions ne favorisent pas une écoute efficace : elles interrompent la conversation. Comme le souligne Christine Riordan, professeure à l'Université du Kentucky, dans son article pour la *Harvard Business Review*, les leaders efficaces se distinguent par leur capacité à vraiment s'intéresser à ce que les autres ont à dire, en prêtant une attention sincère à ce qui est exprimé et non dit, et en répondant de manière appropriée en posant des questions ou en reformulant. Otto Scharmer, professeur au MIT, explique qu'il existe quatre niveaux d'écoute distincts, chacun ayant ses propres caractéristiques, dans son article « Uncovering the Blind Spot of Leadership ».

1. **L'écoute de téléchargement**, selon Otto Scharmer, est un type d'écoute peu enrichissant. Vous entendez votre interlocuteur, mais sans véritable ouverture : ce qu'il dit ne fait que confirmer vos idées préconçues. Vous pouvez même considérer cette conversation comme du « radotage » ou une discussion dont vous pourriez facilement vous dispenser sans rien manquer. Vous prétendez peut-être l'écouter, tout en restant absent. Vous jugez même la personne qui s'exprime, la trouvant tellement ennuyeuse que vous ne voyez aucun intérêt à l'écouter.
2. **L'écoute factuelle** se manifeste lorsque vous portez attention aux faits nouveaux d'une situation ou aux détails que vous ignoriez, selon Otto Scharmer. Vous êtes curieux de ce que votre interlocuteur vous apprend sur une situation, une personne ou un événement. Vous posez des questions précises

visant à établir les faits (qui, quand, quoi, où, comment ?) et écoutez les réponses attentivement. Cela peut enrichir vos connaissances existantes ou modifier ce que vous pensiez savoir. Cependant, les personnes pratiquant l'écoute factuelle peuvent interrompre l'orateur ou se précipiter pour exposer leur point de vue, ce qui peut empêcher l'orateur de se sentir entendu.

3. **L'écoute empathique** est un niveau d'écoute plus profond, qui s'intéresse réellement à ce que vit et pense votre interlocuteur. Vous vous mettez à la place de l'orateur et essayez de comprendre tout ce qui est communiqué : les mots, les sentiments et le sens. Vous êtes intéressé par son point de vue et son expérience. Comme s'il vous racontait une histoire, vous pouvez facilement vous mettre dans sa peau pour mieux le comprendre. Vous lui offrez une écoute de qualité et établissez une connexion avec lui. Vous comprenez mieux ce qu'il vit en voyant la situation de son point de vue et en fonction de sa perception des choses.
4. **L'écoute générative** est orientée vers le futur. Selon Otto Scharmer, ceux qui l'expérimentent pourraient se dire : « Je ne peux pas exprimer en mots ce que j'expérimente. Tout mon être est au ralenti. Je me sens plus calme et présent. Je suis connecté à quelque chose de plus grand que moi. » Vous vous ouvrez aux possibilités qui s'offrent à vous et cherchez à savoir à quoi pourrait ressembler la meilleure version de vous-même. L'écoute générative vous modifie subtilement, vous faisant sentir connecté à votre « vrai vous » et à la vie. Elle touche quelque chose de profond en vous, un sentiment intérieur de connaissance.



Ci-dessus, les types d'écoute sont classés en fonction de leur valeur, donc il est crucial de privilégier l'écoute empathique et générative lors de vos conversations. Apprendre à écouter ne se limite pas à développer votre ouïe, mais à ouvrir votre cœur et votre esprit à ce que les autres ont à vous apprendre.

D'ailleurs, comme le mentionne Valérie Lancôt-Bédard : « L'écoute qui enrichit la relation s'intéresse à l'expérience de la personne qui parle, à son vécu et à ce qui se passe à l'intérieur d'elle. » Ainsi, cette experte souligne qu'il ne s'agit pas seulement de poser des questions de clarification sur l'histoire racontée, mais aussi sur la perception de la personne qui la raconte. Pour elle, l'écoute est un cadeau que nous offrons à

notre interlocuteur. Il est essentiel d'être pleinement disponible pour écouter et de se centrer sur l'autre plutôt que de tout ramener à soi. Bien que cela puisse sembler normal ou naturel, le faire réellement avec sérieux nécessite un grand contrôle de soi et de la générosité.

Voici quelques suggestions pour vous aider à mieux écouter. Évitez de :

- privilégier les faits au lieu des émotions lorsque quelqu'un parle ;
- réagir de manière négative à des mots tabous ;
- réfuter rapidement les propos d'une personne si vous ne comprenez pas ou si vous n'êtes pas d'accord ;
- simuler l'écoute sans réellement écouter ;
- éluder la conversation lorsque le sujet devient difficile ;
- laisser votre esprit divaguer pendant la conversation ;
- vous laisser distraire par des éléments extérieurs pendant la conversation ;
- critiquer le débit, l'apparence ou l'habillement de votre interlocuteur ;
- juger votre interlocuteur en essayant de le catégoriser ;
- préparer ce que vous allez dire plutôt que d'écouter pleinement votre interlocuteur ;
- interrompre votre interlocuteur pour répondre rapidement ;
- répondre avant même que la question soit complètement posée.

Vous devez essayer plutôt de :

- partager la responsabilité de la communication ;
- vous concentrer sur ce que dit votre interlocuteur ;
- écouter la signification complète du message, y compris les sentiments et l'information ;
- rechercher les thèmes importants ;
- regarder votre interlocuteur et vous pencher vers lui ;
- observer les signes non verbaux de votre interlocuteur ;
- adopter une attitude d'ouverture à l'égard de votre interlocuteur ;
- démontrer votre compréhension et votre empathie ;
- être attentif à vos émotions ;
- montrer de l'intérêt et réagir en utilisant les principes de l'écoute active ;
- mettre de côté tout jugement.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Pendant trois jours cette semaine, nous vous invitons à :

1. Faire attention à votre capacité à bien écouter les autres. Vos conversations impliquent-elles souvent une écoute superficielle ?
2. Réfléchir à trois expériences où vous vous êtes vraiment senti écouté. Décrivez ce que l'autre personne a fait pour vous donner cette impression : vous a-t-elle accordé toute son attention, permis d'exprimer ce que vous pensez, et a-t-elle reconnu vos sentiments ainsi que vos paroles ?

3. Essayer ensuite d'intégrer ces caractéristiques d'écoute dans vos conversations avec les autres.

Gardez une trace de vos expériences et de vos réflexions dans votre journal d'apprentissage.

## Partie 2

Dans les trois jours suivants, nous vous invitons à travailler activement votre écoute. Bien que les techniques suggérées ci-dessus puissent sembler mécaniques au début, elles deviendront naturelles avec le temps, et vous vous sentirez de plus en plus connecté à votre interlocuteur. Pendant ces trois jours, démontrez une écoute attentive en :

- N'interrompant pas ceux qui vous parlent. Permettez à l'autre personne de communiquer tout ce qu'elle a en tête. Laissez place au silence. Parfois, dans ce silence, des pensées et des sentiments plus profonds qui n'auraient autrement pas été exprimés émergent.
- Vous engageant dans un processus d'écoute active, c'est-à-dire en montrant de l'intérêt pour ce que l'on vous dit. Faites savoir à votre interlocuteur que vous l'écoutez activement en disant « oui », « hum », et en laissant des instants de silence dans la conversation.
- Essayant de comprendre d'abord, puis d'être compris. Posez des questions de clarification, paraphrasez et reflétez les sentiments de votre interlocuteur jusqu'à ce que vous lui ayez démontré que vous avez bien compris ce qu'il dit. Vous pourrez présenter votre point de vue seulement lorsqu'il aura terminé de dire ce qu'il voulait dire.
- Disant « Si je vous comprends bien... » chaque fois que quelqu'un vous dit quelque chose de plus long que trois phrases. Terminez votre reformulation par « Est-ce bien cela ? » ou encore « Ai-je bien compris ? » afin de relancer la balle à votre interlocuteur et lui signaler que vous êtes toujours disponible pour l'écouter.
- Posant des questions ouvertes. Lorsque quelqu'un vous raconte un événement qu'il a vécu, posez des questions ouvertes (comment avez-vous vécu cela, comment ça, que voulez-vous dire ?) qui stimulent la conversation plutôt que des questions fermées (pouvant être répondues par oui ou non) qui la bloquent.

Gardez une trace détaillée de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point a-t-il été difficile d'écouter véritablement quelqu'un d'autre ? Quelles ont été les parties les plus difficiles ? Les parties les plus faciles ?
2. Décrivez trois situations dans lesquelles vous avez pratiqué l'écoute active. Qu'avez-vous ressenti en écoutant ? Comment les intervenants ont-ils réagi ? Pensez-vous avoir compris plus profondément ce que voulaient dire les intervenants ?
3. Quelles compétences d'écoute ont été les plus difficiles à mettre en pratique ? Pourquoi ?
4. Avez-vous développé des astuces pour prendre le temps de vraiment écouter pendant ces trois jours ? Si oui, lesquelles ? Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre capacité d'écoute durant

ces trois jours ? Donnez trois arguments pour justifier votre note. Quel conseil a été difficile à suivre ? Pourquoi ?

5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons majeures pourriez-vous tirer concernant l'écoute ?
6. Quels sont les avantages de l'écoute active pour les leaders, leur équipe et leur organisation ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leurs capacités d'écoute active ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) pratiquer l'écoute active et pour (b) promouvoir l'écoute active au sein de votre équipe.





## 59

### Êtes-vous prêt à faire le ménage dans vos habitudes de communication ?

« Nous influençons la manière dont les autres se comportent avec nous. » – Phillip McGraw

Imaginez une conversation entre deux robots dépourvus de sentiments, d'émotions et d'orgueil : tout serait dit, l'information circulerait librement, et les conflits n'éclateraient pas. Dans le monde réel, cependant, c'est tout à fait différent : tout est dit (ou presque !), mais pas de n'importe quelle manière ! Nous ne communiquons pas toujours nos intentions ni ne nous expliquons de manière claire et sans ambiguïté. Lorsque nous attendons des autres qu'ils lisent nos pensées ou qu'ils « lisent entre les lignes », les malentendus sont inévitables.

Les leaders savent faire preuve d'agilité et de finesse dans leur communication. Ils sont attentifs au message (contenu et sous-entendus) ainsi qu'au moyen (ton de voix, formulation). Ils comprennent que la communication requiert une précaution. La communication est un jeu à deux : chaque personne doit parler et écouter !

Selon William Hitt dans *The Leader-Manager*, les leaders remarquables reconnaissent les barrières qui entravent la communication et cherchent à les surmonter. Ils sont pleinement présents, écoutent attentivement et activement, évitent de confirmer leur propre opinion à tout prix et s'abstiennent de porter des évaluations ou des jugements précipités pendant les échanges. Les leaders démontrent agilité et finesse dans leurs communications, en prêtant attention au contenu du message (incluant les intentions et les émotions) ainsi qu'au messager (ton de voix et formulation).

Dans son ouvrage *Leader Effectiveness Training*, Thomas Gordon identifie divers obstacles à une communication efficace, illustrés par des exemples tirés du monde du travail et de la vie quotidienne.

#### 1. Donner des ordres

- Travail : « Fais le ménage de ton bureau, finalise ce rapport et rejoins-moi à la conférence dans cinq minutes. »
- Quotidien : « Cesse de te plaindre constamment ! »

## **2. Proférer des menaces ou laisser sous-entendre des conséquences**

- Travail : « Si ton évaluation de rendement n'est pas bonne, tu peux dire adieu à ta promotion. »
- Quotidien : « Si tu ne me rends pas service, je vais le retenir. »

## **3. Poser des jugements de valeur, désapprouver**

- Travail : « Ce que tu as fait est inadéquat. »
- Quotidien : « Tu n'as pas vraiment fait ça ! Ça n'a pas de bon sens. »

## **4. Offrir des conseils non sollicités**

- Travail : « La meilleure solution dans ton cas est de parler à ton patron. »
- Quotidien : « Si tu veux mon avis, tu devrais lui dire la vérité. »

## **5. Débattre, contredire**

- Travail : « Tu crois ça ? Ce n'est pas ce que dit la plus récente étude à ce sujet. »
- Quotidien : « Tu ne sais pas de quoi tu parles ! »

## **6. Généraliser et dénigrer**

- Travail : « Tu n'as pas l'aisance nécessaire pour animer les réunions. »
- Quotidien : « Comment fais-tu pour toujours prendre les mauvaises décisions ? »

## **7. Prendre en pitié, se vouloir rassurant et réconfortant**

- Travail : « Pauvre toi. Je ne sais pas ce que je ferais à ta place dans cette situation. »
- Quotidien : « Oh, je sais ce que tu ressens. Ne t'inquiète pas, tu vas t'en sortir. »

## **8. Mener un interrogatoire**

- Travail : « Où étais-tu ce matin au lieu d'assister à la réunion ? Que faisais-tu ? Avec qui ? Quand comptais-tu m'en avertir ? »
- Quotidien : « Qu'est-ce que tu as fait ensuite ? Quelle a été sa réaction ? Que s'est-il passé ? As-tu réussi finalement ? »

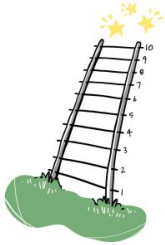
## **9. Dériver du sujet ou ramener tout à soi**

- Travail : « Je comprends que tu te sentes débordé, mais tu n'es pas le seul. As-tu vu la pile sur mon

bureau ? Je ne sais même pas comment je vais faire pour boucler ces dossiers pour la fin de la semaine. »

- Quotidien : « Je vois que tu es fier. Ça me rappelle lorsque j'ai obtenu mon diplôme. Je me sentais tellement fier et épanoui. »

Est-ce que l'un d'entre eux vous semble familier ? Avez-vous les qualités nécessaires pour communiquer comme un leader exemplaire ? Pouvez-vous surmonter les obstacles à une communication efficace ? Testez-vous en relevant ce défi.



### Autoévaluation rapide

- Sur une échelle de 1 à 10, comment estimez-vous votre capacité d'écoute ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Ce défi vise à accroître votre conscience des habitudes de communication inefficaces que nous adoptons souvent inconsciemment. Il vous encourage à dresser un inventaire de ces comportements pour mieux les identifier. Chaque matin, examinez la liste des neuf comportements de communication négatifs. En fin de journée, identifiez ceux que vous avez manifestés. Demandez à une personne de confiance ou à votre équipe de vous aider à repérer ces habitudes. Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage pour suivre votre progression.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels comportements étaient les plus fréquents dans vos conversations ? Lesquels étaient les moins fréquents ?
2. Quels autres comportements qui ont entravé votre communication avez-vous adoptés ?
3. Dans quel contexte (famille, école, travail, amis, etc.) avez-vous le plus souvent adopté ces comportements ? Pourquoi ?
4. Réfléchissez à un leader que vous admirez particulièrement. À quelle fréquence avez-vous observé qu'il adoptait ces comportements ? Décrivez les comportements de communication positifs que vous l'avez vu adopter.
5. Comment un leader peut-il aider les membres de son équipe à éviter ces habitudes de communication ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous allez entreprendre dès maintenant pour vous éloigner des comportements de communication négatifs que vous avez tendance à adopter. Expliquez comment vous saurez que vous avez réussi.



**Roger :** Dirais-tu que tu as de mauvaises habitudes en communication, Roxanne ?

**Roxanne :** Je pense être généralement une bonne communicatrice, mais j'ai identifié quatre lacunes principales. D'abord, quand quelqu'un me confie quelque chose, j'ai tendance à lui prodiguer des conseils. C'est probablement une habitude professionnelle, car mes employés viennent souvent me consulter pour résoudre des problèmes. Parfois, je coupe la parole à mes interlocuteurs, interrompant ainsi leurs confidences involontairement. Ensuite, j'ai souvent le réflexe de ramener la conversation à moi-même dès qu'il y a une pause, pensant que j'ai quelque chose d'utile à raconter. Ça transforme souvent une discussion

centrée sur l'autre en une conversation à propos de moi, ce qui peut être gênant à réaliser. Enfin, quand quelqu'un cherche à me parler, je peux perdre ma concentration et me laisser distraire par la première chose qui attire mon attention – généralement mon téléphone portable. L'un de mes employés m'a d'ailleurs fait remarquer cette tendance récemment, alors j'essaie maintenant de le garder hors de vue lorsque je discute avec quelqu'un. Et toi, Roger, quelles sont tes mauvaises habitudes ?

**Roger :** Ouf, je pense que je suis un communicateur moins efficace que toi. J'ai tendance à me dévaloriser dans mes conversations avec les autres. Mon manque de confiance me pousse à être trop modeste et à parler de mes erreurs, même quand ce n'est pas nécessairement le cas. Je réagis souvent ainsi quand je me sens stressé ou intimidé. En plus, il m'arrive de perdre le fil de mes pensées quand quelqu'un me parle. Je commence à analyser ce qu'il dit, mais je me retrouve rapidement à penser à autre chose. Enfin, je peux paraître distant quand je suis mal à l'aise. Je fuis alors le regard des autres et réponds très brièvement aux questions. En te parlant, je me rends compte que beaucoup de mes lacunes viennent de ma confiance en moi. C'est assurément quelque chose sur lequel je dois travailler !

**Roxanne :** Nous avons tous des efforts à faire pour améliorer nos compétences en communication. Le premier pas est de reconnaître nos faiblesses et de vouloir les améliorer.



## 60

### À quel point êtes-vous habile en relations interpersonnelles ?

« La communication efficace est la clé de toute relation réussie. Écouter, comprendre et répondre de manière appropriée permet de construire des liens solides et durables. » – Anonyme

Avoir de bonnes compétences en communication implique la capacité d'être un bon auditeur et d'exprimer clairement et efficacement vos pensées, vos idées et vos sentiments. Mais les compétences en communication seules ne suffisent pas. Vous avez également besoin de solides compétences relationnelles pour construire et maintenir des interactions positives avec les autres.

Les compétences relationnelles saines consistent à être émotionnellement disponible, capable de communiquer ouvertement et de forger des liens profonds basés sur le respect mutuel, la compréhension et l'acceptation. Ensemble, les compétences en communication et en relations vous aident non seulement à partager des informations, mais aussi à construire des connexions solides et durables avec ceux qui vous entourent.

Cela importe autant dans votre travail que dans votre vie personnelle. Les relations sont au cœur de tout ce que nous faisons ! Au travail, des relations solides favorisent un meilleur travail d'équipe, plus de confiance et une communication plus fluide. Elles créent un environnement de travail positif où les idées

circulent librement, la collaboration prospère et les conflits sont plus faciles à résoudre. Avez-vous déjà vu des leaders qui sont vraiment doués pour se connecter avec les autres et gérer des situations difficiles avec plus d'efficacité ? Comment leurs compétences relationnelles ont-elles amélioré ces situations ? À l'inverse, avez-vous vu des leaders avoir du mal dans des situations complexes en raison de compétences relationnelles insuffisantes ?

Les relations offrent un soutien émotionnel, de la compagnie et un sentiment d'appartenance. Elles nous aident à traverser les moments difficiles et à célébrer les bons moments. Que ce soit avec la famille, les amis ou les collègues, la qualité de nos relations influence grandement notre bonheur et notre bien-être.

Il est facile de négliger nos relations, mais cela comporte des risques. Nous sommes souvent absorbés par nos tâches quotidiennes et nos responsabilités, oubliant d'investir le temps et l'énergie nécessaires pour entretenir nos liens. Avant même de nous en rendre compte, des semaines, voire des mois peuvent s'écouler sans que nous ayons reconnecté avec nos proches. Parfois, nous supposons que ce devrait être à l'autre de prendre l'initiative, ou bien nous sous-estimons l'importance des gestes simples et quotidiens qui renforcent nos liens avec les autres. Ces petites attentions – comme un mot gentil, des marques d'appréciation ou simplement être présent – peuvent solidement ancrer nos relations. Elles sont non seulement essentielles pour notre efficacité tant dans le domaine personnel que professionnel, mais enrichissent également notre vie de sens et d'épanouissement. En priorisant et en cultivant nos relations, nous établissons une base solide qui nous soutient dans les défis et magnifie nos joies. Les relations ne sont pas simplement une partie de la vie ; elles en sont l'essence même.

Maintenant, évaluons rapidement vos compétences relationnelles. Cochez les énoncés des deux listes suivantes qui vous correspondent généralement.

### Liste 1

- Vous sympathisez et vous comprenez les sentiments, les perspectives et les besoins des autres.
- Vous accordez de l'importance au temps de qualité et montrez de l'intérêt pour les autres en engageant des conversations significatives.
- Vous maintenez la confiance et l'honnêteté en étant transparent et fiable dans vos actions et vos communications.
- Vous exprimez l'appréciation, la gratitude et la générosité envers les autres.
- Vous prenez l'initiative pour résoudre les conflits et les désaccords.
- Vous respectez les limites et l'autonomie individuelle des autres.
- Vous créez des liens profonds et de soutien avec les autres.
- Vous faites preuve de loyauté en soutenant les autres à travers les défis et les difficultés.
- Vous offrez un soutien et des encouragements aux autres dans leurs succès et leurs revers.
- Vous visez la croissance mutuelle en travaillant avec les autres pour atteindre des objectifs communs.

### Liste 2

- Vous ignorez ou invalidez les sentiments et les perspectives des autres au lieu de sympathiser avec eux.
- Vous êtes centré sur vous-même. Vous donnez la priorité à vos propres intérêts au détriment de ceux des autres, ce qui entraîne des sentiments de négligence ou de déconnexion.

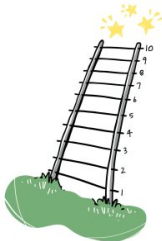
- Vous attendez passivement que les autres amorcent les discussions.
- Vous êtes malhonnête dans les relations, que ce soit pour des choses importantes ou de petites choses.
- Vous avez du mal à rester engagé et constant dans les relations.
- Vous considérez les autres comme acquis. Par exemple, vous ne prévoyez pas les choses ou ne tenez pas compte des souhaits des autres.
- Vous laissez les problèmes non résolus et le ressentiment s'accumuler. Ou vous êtes inflexible : vous résistez à compromettre vos préférences ou vos besoins ou à vous adapter à ceux des autres.
- Vous êtes contrôlant ou possessif, empiétant sur l'autonomie des autres.
- Vous évitez de montrer de la vulnérabilité, gardant les autres à distance.
- Vous critiquez ou rabaissez les autres et minez leur confiance et leur estime de soi.

Comme vous l'avez probablement deviné, la liste 1 comprend des comportements qui favorisent des relations solides, tandis que la liste 2 inclut des comportements qui détériorent le tissu des relations.

1. Qu'avez-vous découvert de cette autoévaluation ?
2. Quelles sont vos trois principales forces dans vos relations ?
3. Dans quels domaines estimez-vous pouvoir le plus vous améliorer ?

Veuillez expliquer toutes vos réponses et les consigner dans votre journal d'apprentissage.

---



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous vos compétences relationnelles ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

---

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Malgré leur importance, certaines de nos relations peuvent souffrir de négligence. Nous sommes pris dans nos routines quotidiennes et notre agitation, oubliant de nourrir et d'entretenir nos relations. Tout comme les plantes, les relations nécessitent une attention régulière et des soins pour prospérer. Sans cet entretien, elles peuvent dépérir avec le temps. Si l'effort que nous mettons dans une relation signale son importance pour nous, investir du temps, de l'empathie et un intérêt sincère devient crucial pour favoriser et maintenir nos connexions significatives. Dans cette partie, nous vous invitons à prendre de petites mais significatives étapes pour « arroser » trois de vos relations qui ont peut-être souffert d'un peu de négligence, que ce soit personnellement ou professionnellement, tout au long d'une semaine.

1. Commencez par identifier trois personnes avec qui vos relations sont importantes, mais avec qui vous avez perdu le contact.
2. Décidez de la meilleure façon de les contacter et de renouer avec chacune d'elles.
3. Envoyez un message amical par SMS, par courriel ou sur les réseaux sociaux pour leur demander comment ils vont et exprimer votre souhait de vous rattraper.
4. Proposez un moment précis pour discuter par Zoom, Teams ou les rencontrer en personne si possible.
5. Demandez-leur des nouvelles de leur vie, de leurs intérêts et de leurs activités actuelles. Montrez une réelle curiosité et écoutez activement leurs réponses.
6. Faites des mises à jour sur votre propre vie et ce que vous avez fait depuis votre dernière connexion.
7. Comprenez que la vie des gens peut être occupée et qu'ils pourraient ne pas répondre immédiatement.
8. Si ce premier contact est positif, suggérez des interactions ou des activités futures pour maintenir le lien vivant.

Prenez note de vos efforts et de vos résultats dans votre journal d'apprentissage.

## Partie 2

Plus tôt dans cet exercice, vous avez évalué vos compétences relationnelles en utilisant deux listes de comportements – certains efficaces et d'autres qui compromettent les relations. Nous vous avons demandé d'identifier vos trois principales forces et vos occasions d'amélioration. Dans la partie 2, vous avez maintenant la chance de vous concentrer sur l'amélioration de ces domaines de développement. Pourquoi devriez-vous vous concentrer sur l'amélioration de vos faiblesses pour renforcer vos relations ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous tourner vers l'analyse de force de Kurt Lewin. Cette approche nous aide à comprendre l'interaction entre les « forces motrices », qui renforcent et améliorent les relations, et les « forces restrictives », qui entravent le progrès. Lorsqu'il n'y a pas de changement dans la qualité des relations, cela suggère que les forces opposées sont équilibrées, ou que les forces restrictives sont trop fortes pour permettre le progrès. La stratégie la plus efficace consiste à diminuer ou éliminer une force restrictive. Dans votre cas, cela signifie développer et mettre en œuvre un plan pour aborder vos trois principales occasions d'amélioration.

Voici les trois étapes.

1. Pour chacune de vos trois principales occasions d'amélioration, réfléchissez à leurs raisons sous-jacentes ainsi qu'aux contextes dans lesquels elles se produisent. Voici quelques aspects à considérer pour chaque domaine de la liste 2.
  - **Ignorer ou invalider les sentiments des autres.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous adoptez cette réponse par défaut. Est-ce dû à un inconfort face aux émotions, à un manque de compréhension ou à un sentiment de dépassement ?
  - **Être égocentrique.** Découvrez pourquoi vos propres intérêts priment. Est-ce que vous priorisez vos besoins par habitude, par peur de passer à côté ou par incertitude quant à votre affirmation différente ?
  - **Attendre passivement que les autres s'engagent.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous hésitez à engager des conversations. S'agit-il de la peur du rejet, de la conviction que les autres devraient prendre les devants ou de l'incertitude quant à la manière de commencer ?



- **Être malhonnête dans les relations.** Examinez les motivations derrière la malhonnêteté. Vous protégez-vous de l'inconfort, recherchez-vous l'approbation ou évitez-vous les conflits ?
- **Éprouver de la difficulté à rester engagé et cohérent.** Réfléchissez aux causes de l'incohérence. Y a-t-il des craintes sous-jacentes d'engagement, des distractions ou un manque de priorités ?
- **Tenir les autres pour acquis.** Analysez pourquoi vous pourriez négliger les besoins des autres. Est-ce dû à des hypothèses sur leur loyauté, à leurs activités ou à une concentration sur votre propre agenda ?
- **Laisser les problèmes s'envenimer ou faire preuve d'inflexibilité.** Découvrez pourquoi les conflits restent non résolus ou pourquoi vous résistez aux compromis. Évitez-vous l'inconfort, affirmez-vous le contrôle ou donnez-vous la priorité à vos préférences personnelles plutôt qu'à la collaboration ?
- **Être contrôlant ou possessif.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous exercez un contrôle sur les autres. Est-ce enraciné dans la peur de perdre de l'influence, dans l'insécurité ou dans un besoin de certitude ?
- **Éviter la vulnérabilité.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous gardez une distance émotionnelle. S'agit-il de la peur du rejet, d'une blessure passée ou de la conviction que la vulnérabilité est un signe de faiblesse ?
- **Critiquer ou déprécier les autres.** Examinez pourquoi vous recourez à la critique. Est-ce un mécanisme de défense, un moyen d'affirmer votre domination ou le reflet de vos propres insécurités ?

2. Élaborez un plan identifiant les étapes spécifiques que vous prendrez au cours des trois prochains jours pour aborder vos trois principaux domaines d'amélioration en fonction des raisons derrière ces comportements, que vous avez identifiées à l'étape 1. Voici quelques exemples pour chaque domaine de la liste 2.

- **Développer la conscience de soi.** Surveillez continuellement vos pensées, vos émotions et vos comportements dans des contextes relationnels. La prise de conscience est le premier pas vers le changement.
- **Pratiquer l'empathie.** Travaillez à faire preuve d'empathie pour les points de vue et les sentiments des autres. Pratiquez l'écoute active et validez leurs émotions pour favoriser des connexions plus profondes.
- **Remettre en question l'égoïsme.** Fournissez un effort conscient pour donner la priorité aux intérêts et aux besoins des autres. Cultivez un état d'esprit de générosité et de collaboration dans vos interactions.
- **Amorcer la communication.** Prenez l'initiative d'entamer des conversations et de dialoguer avec les autres de manière proactive. Soyez conscient des occasions de vous connecter et de communiquer ouvertement.
- **Pratiquer l'honnêteté.** Engagez-vous à faire preuve d'honnêteté et de transparence dans vos interactions. Abordez toute tendance à la malhonnêteté en donnant la priorité à l'intégrité et à la fiabilité.
- **Faire preuve de cohérence.** Fixez-vous des objectifs clairs pour maintenir la cohérence dans vos relations. Établissez des routines et des habitudes qui démontrent fiabilité et dévouement.
- **Montrer de l'appréciation.** Exprimez régulièrement votre gratitude et reconnaissez les efforts

des autres. Planifiez des activités ou des gestes qui montrent que vous valorisez leur présence et leurs contributions.

- **Résoudre les problèmes rapidement.** Résolvez les conflits et les problèmes non résolus rapidement et de manière constructive. Pratiquez la résolution active de problèmes et recherchez des solutions mutuellement avantageuses.
- **Cultiver la flexibilité.** Développez un état d'esprit de flexibilité et d'adaptabilité. Soyez prêt à faire des compromis et à tenir compte des préférences des autres lorsque cela est approprié.
- **Accepter la vulnérabilité.** Ouvrez-vous progressivement et faites part de vos pensées, de vos sentiments et de vos vulnérabilités à des personnes de confiance. Établissez des liens plus profonds grâce à l'authenticité et à l'ouverture.
- **Encourager et responsabiliser les autres.** Évitez les comportements de contrôle et donnez plutôt aux autres les moyens de prendre leurs propres décisions et choix. Respectez leur autonomie et accompagnez leur épanouissement.
- **Remplacer la critique par des commentaires constructifs.** Passez de la critique aux commentaires constructifs qui encouragent la croissance et préservent l'estime de soi.

3 . Au cours des trois prochains jours, mettez votre plan d'action en pratique. Soyez attentif à vos interactions et notez tous les succès ou les défis que vous rencontrez en cours de route.

Gardez une trace de vos réflexions et de vos actions dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans la première partie, comment vous êtes-vous senti en renouant avec les trois personnes que vous avez identifiées ? L'une de ces interactions vous a-t-elle surpris d'une manière ou d'une autre ?
2. Avez-vous rencontré des difficultés pour établir un contact ou maintenir des conversations ? Comment avez-vous surmonté ces défis ?
3. Qu'avez-vous appris sur l'importance de nourrir régulièrement vos relations dans la première partie de cet exercice ?
4. Dans la partie 2, y a-t-il des tendances ou des raisons sous-jacentes qui vous ont marqué dans vos trois principaux domaines d'amélioration ?
5. Qu'avez-vous ressenti en commençant à mettre en œuvre le plan d'action pour aborder vos trois principaux domaines d'amélioration ?
6. Quels succès avez-vous connus en prenant des mesures spécifiques pour améliorer vos compétences relationnelles ? Comment ces succès ont-ils impacté vos interactions ?
7. Avez-vous rencontré des défis ou des obstacles lors de la mise en œuvre de votre plan d'action ? Comment les avez-vous abordés et surmontés ?
8. Avez-vous remarqué des changements dans la façon dont les autres ont réagi à mesure que vous appliquiez ces améliorations dans vos relations ?
9. Qu'avez-vous appris sur vous-même et sur vos relations grâce aux parties 1 et 2 de cet exercice ?
10. De quelle manière pensez-vous que de meilleures compétences relationnelles peuvent influencer positivement votre capacité à diriger des équipes ou des individus vers des objectifs communs ?
11. Comment votre compréhension des forces restrictives et des forces motrices dans les relations (issue

de l'exercice) s'applique-t-elle à la dynamique de leadership au sein de votre équipe ?

## Plan d'action

Décrivez trois choses spécifiques que vous ferez à partir de demain pour continuer à affiner et à approfondir vos compétences relationnelles dans le cadre de votre parcours de leadership.



## 61

### Pratiquez-vous des actes de gentillesse spontanés ?

« La gentillesse constante peut accomplir des miracles. Comme la glace fond au soleil, l'incompréhension, la méfiance et l'hostilité se dissipent au contact de la bonté. » – Albert Schweitzer

« La véritable mesure d'un individu se trouve dans la façon dont il traite quelqu'un qui ne peut lui rendre la pareille. » – Ann Landers

« Il n'est pas nécessaire d'être extrêmement méchant pour causer beaucoup de tort. L'absence d'empathie et de compréhension suffit. » – Charles Blow

« Faites tout le bien que vous pouvez, de toutes les manières possibles, dans tous les lieux possibles, à tout moment, envers toutes les personnes possibles, aussi longtemps que possible. » John Wesley

Selon le dictionnaire *Collins*, la gentillesse se définit comme « la qualité d'être doux, attentionné et serviable ». Les personnes gentilles sont prévenantes et attentives envers les autres. La gentillesse est une caractéristique innée de l'être humain et témoigne de sa force plutôt que de sa faiblesse. Elle ne se limite pas à être « doux » ou à céder aux demandes des autres. En réalité, parfois, la gentillesse consiste à prendre position pour ce qui est bénéfique à long terme pour quelqu'un, même si cela entraîne un mécontentement momentané à votre égard.

Il est trop facile de nous laisser emporter par nos préoccupations personnelles et d'ignorer ceux qui

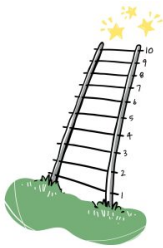
nous entourent, surtout ceux qui nous ont rendu service. Trop souvent, nous négligeons les besoins des autres. Nous pouvons commettre des actes de violence subtile en parlant négativement des autres, en étant jaloux ou même par nos omissions comme ne pas sourire, ne pas saluer ou ne pas complimenter. Omettre de dire un mot gentil à quelqu'un qui le mérite, refuser d'aider ceux qui en ont besoin ou ne pas écouter vraiment ceux qui nous parlent sont des signes d'indifférence. Nous ne devrions pas manquer une chance de faire le bien lorsque l'occasion se présente.

La gentillesse attire la gentillesse. Les gens imitent ce qu'ils voient et vivent. Il y a un effet de contagion : faire du bien nous fait du bien ! En fait, la gentillesse stimule la production de sérotonine, d'ocytocine et d'endorphine (les harmonies du bonheur, du lien et de la guérison) chez ceux qui sont gentils, ceux qui reçoivent la gentillesse et ceux qui l'observent. N'est-ce pas un argument suffisant pour intégrer plus souvent la bienveillance dans nos interactions avec les autres ?

Selon une tradition bouddhiste, avant de faire part de votre opinion sur quelque chose, il est recommandé de vous poser quatre questions :

- Est-ce que ce que je vais dire est gentil ?
- Est-ce vrai ?
- Est-ce nécessaire ?
- Est-il préférable de me taire ?

Si vous pouvez répondre oui à ces quatre questions, n'hésitez pas à faire part de votre opinion. Sinon, il vaut mieux vous abstenir !



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous naturellement enclin à être gentil ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Nous vous invitons à renouer avec votre sens de la bienveillance. Commencez par penser à un moment où quelqu'un a été particulièrement gentil avec vous :

1. Qu'a-t-il fait pour vous ?
2. Comment avez-vous réagi à cet acte de gentillesse ?
3. Comment cela a-t-il influencé le reste de votre journée ?
4. Cela vous a-t-il incité à être gentil en retour ?

Écrivez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Partie 2

Gardez cette expérience à l'esprit chaque jour cette semaine et essayez de trouver au moins trois occasions de communiquer de manière bienveillante avec quelqu'un qui vous rend service au travail ou dans votre vie personnelle. N'attendez pas une occasion spéciale pour montrer votre appréciation aux personnes qui vous entourent. Chaque jour, des centaines de moments invitent à la bienveillance ; soyez simplement attentif. Vous pouvez exprimer beaucoup de choses avec de petits gestes et des mots simples : dire « merci », aider les autres, montrer de l'intérêt pour leur vie, saluer, sourire et faire des compliments sont autant d'actions qui démontrent que vous vous souciez des autres.

Vous pensez peut-être que vous êtes déjà une personne très gentille, mais nous vous encourageons à fournir un effort supplémentaire pour être particulièrement gentil avec les autres, pour que vos actions soient facilement perceptibles. Libérez votre penchant pour la gentillesse et notez vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre niveau de confort lors de cet exercice ? Expliquez votre note.
2. Comment ont réagi les personnes à qui vous avez parlé avec gentillesse ?
3. L'exercice était-il facile ou difficile à réaliser ? Pourquoi ?
4. Diriez-vous que vos relations interpersonnelles ont été plus satisfaisantes cette semaine ? Expliquez votre réponse.
5. En regardant vos notes, quels thèmes récurrents observez-vous ?
6. Comment les leaders peuvent-ils être gentils avec les autres sans être « mous » ou excessivement permissifs ? Être gentil implique parfois d'avoir le courage de ne pas céder aux demandes qui pourraient nuire à long terme.
7. Quels sont quelques exemples de situations auxquelles les leaders pourraient faire face où la gentillesse nécessite de prendre des décisions impopulaires ?
8. Nommez trois avantages de la gentillesse pour les leaders.
9. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à développer leur aptitude à être gentils ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour faire preuve de gentillesse envers les autres, (a) en communiquant de manière agréable, (b) en encourageant les autres à faire de même et (c) en exprimant régulièrement votre appréciation.



**Roger :** Souvent, je ressens une tension dans mon milieu de travail. Il semble que chacun travaille de son côté sans beaucoup d'interactions. Ça affecte souvent mon moral. Aujourd'hui, j'ai décidé de relever le défi d'être particulièrement gentil avec mes collègues pour voir comment ça pourrait améliorer l'ambiance. Tu veux savoir comment ça s'est passé ?

**Roxanne :** Oui ! Comment tes collègues ont-ils réagi à ta gentillesse ? Étaient-ils méfiants, contents ou indifférents ?

**Roger :** C'était vraiment enrichissant comme expérience. Au début, je ne savais pas trop par où commencer. Il peut être difficile de donner des compliments dans un environnement où ce n'est pas habituel. Mais je me suis dit que je le fais naturellement dans ma vie personnelle, alors pourquoi pas aussi au travail ? J'ai remercié une collègue pour son aide précieuse sur un dossier, en lui exprimant verbalement mon appréciation. Elle a semblé surprise, mais contente que son travail soit reconnu. Elle m'a même fait un compliment en retour. Tout au long de la journée, je l'ai vue plus souriante et confiante. Et au dépanneur où je prends mon café, j'ai souri au commis et je l'ai remercié pour son excellent service. Il était surpris au début, mais m'a souri en retour. Quand il a servi le client suivant, il semblait plus heureux. Ça m'a encouragé à continuer.

**Roxanne :** Waouh, c'est inspirant ! Tu m'as convaincue : je vais essayer moi aussi de montrer plus de reconnaissance dans mon travail. Parfois, je ne fais pas assez savoir aux personnes qui me rendent service à quel point je les apprécie. Les remerciements peuvent vraiment renforcer la confiance. Lorsque les gens se sentent appréciés, ça *booste* leur estime de soi et les motive à continuer dans cette voie. Qu'en penses-tu ?

**Roger :** Oui, mon expérience le confirme. Je t'encourage vraiment à le faire. La gentillesse est comme un boomerang : elle revient toujours vers nous d'une manière ou d'une autre.



## 62

### Communiquez-vous de manière assertive ?

« Ayez confiance en vous-même et vous saurez vivre. » – Goethe

« Dites-moi comment vous vous exprimez, et je vous dirai qui vous êtes. » – Philippe Bloch

Savez-vous comment exprimer vos opinions de manière claire et posée, en respectant vos droits et ceux des autres ? Si oui, vous êtes probablement assertif. L'assertivité, c'est la capacité de s'affirmer tout en respectant autrui. Dans son ouvrage sur la communication assertive, Andrew Schwartz explique que cela implique d'exprimer nos opinions, nos sentiments et nos attentes sans blesser ni choquer les autres, tout en nous respectant nous-mêmes et en respectant ceux qui nous entourent. En favorisant cette approche, vous pouvez préserver vos relations tout en restant fidèle à vous-même.

En voici un exemple. Quelles différences voyez-vous entre ces situations ?

1. Roger participe à un échange musclé avec Roxanne, exprimant ses opinions avec grande conviction et s'emportant facilement. La conversation dégénère en reproches, en attaques et en coups bas, aboutissant à une séparation en colère, sans que Roxanne comprenne le besoin que Roger tentait d'exprimer. Le but de l'échange n'est donc pas atteint.



2. Roger tente d'exprimer un de ses besoins à Roxanne en tenant compte de leurs éventuelles divergences. Il explique calmement son point de vue et lui demande son avis sur la question. Malgré leurs désaccords, Roger lui montre du respect et de l'ouverture d'esprit. Résultat : Roger et Roxanne sont ouverts à l'apprentissage mutuel. Ils conservent une amitié solide et apprécient leurs discussions ensemble.

Certes, ces deux situations proposent une façon plutôt simple de comprendre ce qu'est la communication assertive. Or, elles permettent de cerner la différence entre l'agressivité d'une part et l'assertivité d'autre part. Selon le site Web Assertivité, la différence entre ces deux concepts réside dans la considération portée à autrui : les personnes agressives cherchent à blesser tandis que les personnes assertives cherchent à témoigner leur respect. Les agressifs emploient facilement des mots crus et des insultes pour arriver à leurs fins, mais les assertifs font preuve de maturité en s'exprimant de manière diplomate.

Ce qui compte vraiment, ce n'est pas seulement ce que nous exprimons, mais aussi la manière dont nous le faisons. L'expression aggressive de nos besoins ne suscite pas l'empathie ni l'écoute ; elle incite plutôt notre interlocuteur à se fermer, ce qui entrave la communication. Les personnes assertives réussissent à faire valoir leurs besoins tout en maintenant des relations harmonieuses et durables.

En plus des personnes assertives (qui se respectent et respectent autrui) et des personnes agressives (qui mettent l'accent uniquement sur leurs propres besoins), il existe des personnes passives (qui ont du mal à exprimer leurs besoins et permettent facilement aux autres d'imposer leurs souhaits). Voici des mots clés pour ces personnes : évitement, effacement de soi et excuses. Selon le site Assertivité, si vous répondez « oui » aux questions suivantes, vous adoptez probablement une approche passive dans vos interactions :

- Avez-vous peur de la critique ou la fuyez-vous ?
- Avez-vous peur de dire « non » même si c'est ce que vous voulez ?
- Avez-vous tendance à acheter la paix en accueillant les demandes de votre entourage ou encore en cachant vos véritables opinions ?
- Êtes-vous mal à l'aise d'exprimer votre opinion, surtout lorsque les gens ne la partagent pas ?

Enfin, il existe des personnes passives-agressives qui, comme les personnes passives, craignent d'exprimer leurs besoins directement et, donc, le font de manière indirecte et parfois de manière aggressive (en lançant des *zingers*, par exemple). Voici des mots clés pour ces personnes : messages indirects, sarcasme, culpabilité et hypocrisie.

Voici plusieurs trucs tirés du site Assertivité pour vous aider à vous affirmer directement :

1. **Reconnaissez que vous n'avez pas le contrôle sur les autres, sur leurs pensées, leurs émotions et leurs comportements.** Ils sont libres de penser et d'être comme ils le souhaitent. Cependant, gardez à l'esprit que votre attitude influence leurs actions envers vous. Considérez le dialogue comme un échange : en manifestant respect et ouverture, vous favorisez des réponses similaires de leur part.
2. **Maîtrisez votre impulsivité et vos réactions.** Maintenez votre calme lors des discussions. En cas de

désaccord, privilégiez l'intellectualité plutôt que l'agressivité. Un débat sain d'idées est constructif, contrairement à un échange intimidant.

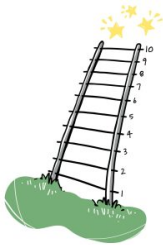
3. **Soyez confiant tout en restant humble.** Connaissez-vous bien et affirmez-vous tout en respectant les autres. Gardez à l'esprit que vous n'êtes ni supérieur ni inférieur à quiconque. Pour explorer cette notion, vous pouvez vous inspirer des positions de vie de l'analyse transactionnelle révisées par l'auteure Gysa Jaoui. Ces positions décrivent quatre façons de vous percevoir et de percevoir les autres en fonction de vos interactions.

a. **Position ++ :** Les autres et moi sommes bien. Ici, nous parlons de relations d'égal à égal, bien que chacun soit différent.

b. **Position - + :** Les autres sont mieux que moi. Il s'agit d'un sentiment d'infériorité et d'idéalisation des autres personnes.

c. **Position + - :** Je vauds plus que tous les autres. Cette position peut poser problème en générant condescendance et sentiment de supériorité.

d. **Position - - :** Ni moi ni les autres ne valons quelque chose.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous assertif ? Agressif ? Passif ? Expliquez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Pendant au moins trois journées cette semaine, nous vous invitons à mettre en pratique les techniques d'affirmation suivantes, proposées sur le site Internet Affirmation de soi.info :

1. **La technique de la répétition.** Lorsque l'autre personne réagit de manière excessive et ignore vos pensées, vos désirs ou vos sentiments, répétez fermement votre affirmation initiale tout en répondant aux questions pertinentes. Ignorez les questions non pertinentes et les critiques comme des distractions.
2. **La technique du brouillard.** Montrez subtilement votre accord avec certains aspects de ce que dit l'autre en acceptant les vérités contenues dans leurs déclarations, par exemple en disant : « Il se peut que j'aie fait cela » ou « Je devrais peut-être... ».
3. **La technique du « je ».** Communiquez les effets concrets et précis du comportement de l'autre sur vous en utilisant des formulations comme « Les effets sur moi sont... », « Je ressens... », « Je préfère... ». Évitez d'utiliser le « tu », qui pourrait être perçu comme une attaque.

Une technique de plus pour la route... La technique DESC développée par Sharon Bower et Gordon Bower consiste à décrire la situation, exprimer vos sentiments, spécifier vos besoins et cibler les conséquences attendues. Ainsi, pour communiquer efficacement sur une situation :

1. **décrivez** la situation objectivement, en évitant les jugements de valeur et en restant centré sur les faits ;
2. **exprimez** vos émotions personnelles en utilisant le « je », en décrivant précisément ce que la situation a créé en vous ;
3. soyez **spécifique** quant à vos attentes et vos besoins, en indiquant ce que vous souhaitez voir changer ou accomplir ;
4. expliquez les **conséquences** que la situation a sur vous, en précisant ce que vous souhaitez éviter ou encourager à l'avenir.

Prenons l'exemple de Roger qui doit travailler en équipe avec son collègue Michel. La semaine dernière, Michel n'a pas rendu sa part du travail à temps. Roger a décidé de lui en parler. Premièrement, il lui a rappelé l'importance du respect des échéances. Deuxièmement, il a exprimé à Michel que cette situation l'avait stressé et rendu nerveux. Troisièmement, Roger lui a rappelé les règles de fonctionnement de leur équipe et lui a gentiment demandé de l'avertir en cas d'imprévu. Finalement, Roger a souligné qu'il était crucial d'éviter l'accumulation de travail pour ne pas manquer de temps. Enregistrez vos tentatives et vos réflexions dans votre journal d'apprentissage.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelles situations avez-vous utilisé ces techniques ? Quels ont été les effets de votre affirmation (satisfaction des attentes, inconfort, minimisation des malentendus, confiance accrue, etc.) ? Qu'avez-vous ressenti lorsque vous vous êtes affirmé ? Quelle a été la réaction de l'autre personne ?
2. Était-il facile d'utiliser ces techniques et de vous affirmer en les employant ? Pourquoi ?
3. Quelles autres techniques utilisez-vous pour vous exprimer de manière affirmée ? Si tel est le cas, expliquez brièvement comment.
4. Quels sont trois exemples de la manière dont les leaders peuvent utiliser les techniques d'affirmation avec les membres de leur équipe ? Selon vous, comment l'affirmation de soi pourrait-elle être utilisée dans votre rôle de leadership ? Nommez trois utilisations ainsi que trois avantages potentiels.
5. Quel impact les positions interactionnelles de Gysa Jaoui pourraient-elles avoir sur les leaders ? Comment pensez-vous que la position d'un leader influence son style de communication ?
6. Que peuvent faire les leaders pour encourager les membres de leur équipe à s'affirmer ? Nommez trois mesures concrètes qui peuvent être mises en œuvre.

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour développer votre capacité à vous affirmer dans votre vie personnelle et au travail.



**Roxanne :** Quand je me retrouve à être brusque avec les autres, involontairement bien sûr, je me rappelle quelques conseils simples trouvés dans le livre *Words Can Change Your Brain* d'Andrew Newberg et Mark Waldman. En voici quelques-uns : « Relaxe. Soyez présent. Écoutez profondément. Soyez positif. Parlez chaleureusement. Lentement. Brièvement. »

**Roger :** Cool, ça semble s'aligner sur l'idée de « pleine conscience », tu sais, prendre son temps dans la vie. Mais que veulent-ils dire par « brièvement » ?

**Roxanne :** Eh bien, Andrew Newberg et Mark Waldman disent que nous devrions essayer de faire passer notre message en 30 secondes. Quand nous en disons plus que nécessaire, nous sommes en train de donner une « leçon » à l'autre personne. Je me demande si la plupart des choses peuvent être exprimées en quelques mots significatifs.

**Roger :** Peut-être que je devrais essayer ça. Je dois admettre que parfois je me répète, surtout quand je n'obtiens pas ce que je veux.

**Roxanne :** Ah, la technique du disque rayé. Il y a des moments où c'est tout à fait approprié, mais si tu l'utilises souvent, ça pourrait être trop. Explorer d'autres techniques pourrait être intéressant pour toi.



## 63

### Tombez-vous dans le puits émotionnel ?

« Lorsque vous réagissez, vous laissez les autres vous contrôler. Lorsque vous répondez, vous avez le contrôle. » – Bohdi Sanders

« Si vous n'avez pas le contrôle sur votre bouche, vous n'aurez pas le contrôle sur votre avenir. » –  
Germany Kent

Toute personne qui n'est pas une ermite a probablement interagi avec des gens qui ont exprimé des émotions fortes comme la colère ou la frustration. Déterminer comment répondre à ces personnes et, éventuellement, les aider peut être ardu. Sans l'ombre d'un doute, les leaders sont souvent exposés à de fortes émotions : clients mécontents, collaborateurs frustrés ou patrons irrités. Être un leader efficace suppose la capacité de gérer ces situations difficiles tout en gardant la tête sur les épaules et en restant posé.

Dans son livre pratique sur les communications conscientes, Miles Sherts, médiateur de conflits, suggère que les gens tombent dans un puits profond (métaphoriquement, bien sûr) lorsqu'ils éprouvent de fortes émotions. Lorsque vous commencez à ressentir les mêmes émotions qu'eux, vous les rejoignez dans le puits. Comme vous pouvez l'imaginer, cela signifie que vous êtes alors tous bloqués dans le puits.

Selon Miles Sherts, « nous sautons souvent dans la situation problématique de quelqu'un d'autre sans jamais nous arrêter pour nous demander à qui appartient le problème et qui est la meilleure personne pour le résoudre ». Si vous vous sentez responsable des sentiments que les autres expriment, vous risquez

d'essayer de résoudre le problème pour eux (en d'autres termes, les sauver). Dans ce cas, vous prenez le problème sur vos épaules, empêchant ainsi les autres d'apprendre à le résoudre eux-mêmes.

Alors, comment devriez-vous traiter les émotions fortes ? Miles Sherts croit que la première chose à faire est de séparer ce qui vous appartient de ce qui appartient aux autres. Cela signifie que vos émotions fortes sont à propos de vous et que les émotions chargées des autres sont à propos d'eux. Il ajoute : « Nous avons l'habitude d'assumer la responsabilité des sentiments d'autrui et d'accuser les autres pour les nôtres. Vous pouvez bannir cette habitude en reconnaissant simplement qui détient la charge émotionnelle dans le moment présent. Ceci vous encouragera à prendre la responsabilité de vos propres émotions et à commencer à prendre soin de vous. »

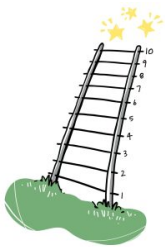
Si vous êtes la personne qui possède les émotions chargées, vous devriez d'abord prendre du recul pour mieux comprendre vos émotions. Selon Catherine Lainé et Étienne Roy, il y a trois façons d'utiliser nos émotions :

1. Les subir, les laisser nous dominer et réagir impulsivement, ce qui peut souvent conduire à des regrets par la suite.
2. Les utiliser comme des signaux d'adaptation, qui nous aident à nous ajuster à notre environnement et à rester en cohérence avec nous-mêmes et avec l'extérieur.
3. Réfléchir et apprendre de nos émotions, en tirant des leçons précieuses de nos expériences pour mieux gérer nos futures réactions.

Ensuite, vous pouvez utiliser des messages assertifs, comme suggéré dans l'exercice 62, en employant la méthode DESC, ou la méthode des trois F : les faits, les *feelings* (sentiments) et le futur (changement de comportement souhaité).

Lorsque les autres personnes éprouvent des émotions fortes, Miles Sherts recommande de rester neutre et d'adopter une écoute active. Cela peut être particulièrement difficile si la personne ne parvient pas à gérer ses émotions. Cependant, comme le suggère Miles Sherts, l'écoute active est comparable à lancer une corde à quelqu'un dans un puits : c'est à cette personne de l'utiliser pour sortir. Vous offrez de l'aide, mais c'est à la personne d'effectuer le travail pour sortir du puits.

Si vous et une autre personne ressentez et exprimez de fortes émotions en même temps, optez pour une négociation collaborative. Cherchez un terrain d'entente afin que vos besoins et ceux de votre interlocuteur soient entendus et satisfaits. Pour cela, consultez l'exercice 67 : Êtes-vous prêt à régler un conflit ?



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure gérez-vous bien les émotions négatives fortes ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Pour vous aider à faire face à des émotions fortes, nous vous invitons à réfléchir à vos expériences passées et à appliquer vos nouvelles compétences avec votre équipe de rétroaction. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez une situation pour chacun des points suivants :

1. Un moment difficile où vous avez exprimé de fortes émotions négatives à quelqu'un.
2. Une expérience difficile lorsque quelqu'un vous a exprimé fortement des émotions négatives.
3. Une confrontation où vous et quelqu'un d'autre ressentiez et exprimiez de fortes émotions négatives.

Pour chaque situation, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle était la situation ? À qui appartenait le problème ?
2. Qu'avez-vous fait ?
3. Comment l'autre personne a-t-elle réagi ?
4. Comment la situation s'est-elle résolue ?
5. Comment vous êtes-vous senti après ces interactions ?
6. À quel point vos actions ont-elles été efficaces ?

### Partie 2

Maintenant, considérez ce que vous auriez pu faire différemment dans ces situations. Dans votre journal d'apprentissage, en vous basant sur ce que vous avez écrit ci-dessus, détaillez au moins deux approches alternatives que vous auriez pu utiliser pour gérer chaque situation. Ensuite, pratiquez ces scénarios avec les membres de votre équipe de rétroaction et obtenez leurs commentaires sur l'approche la plus efficace. Prenez note de vos expériences et de vos apprentissages dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En examinant les situations que vous avez décrites et d'autres situations de votre vie, quels thèmes ou modèles courants observez-vous dans la manière dont vous gérez vos émotions fortes ou celles des autres ?
2. Dans quelle mesure a-t-il été difficile de jouer les trois scénarios pour gérer les situations que vous aviez identifiées ? Qu'avez-vous appris grâce au jeu de rôle ?
3. Quels commentaires votre équipe de rétroaction vous a-t-elle donnés et comment peut-elle vous aider à l'avenir ?
4. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les membres de votre équipe à apprendre à gérer des émotions fortes ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ce que vous ferez la prochaine fois que vous vivrez une situation qui génère des émotions fortes pour (a) vous, pour (b) les autres et pour (c) vous et les autres.



**Roxanne** : Cet exercice me rappelle le livre de David Pollay qui compare transférer de la négativité à lancer des ordures sur les autres. L'auteure dit que chaque fois que nous acceptons d'être la cible de cette négativité, nous acceptons que les autres traînent un sac dégoulinant de déchets dans notre maison et qu'ils le déversent sur notre tête. Donc, il est essentiel de s'éloigner de ceux qui persistent dans la négativité.

**Roger** : Beurk !

**Roxanne** : Je sais. Pour construire le respect mutuel, l'auteure dit qu'il faut établir des limites.

Fondamentalement, on pourrait dire à la personne : « J'ai appris que ma journée va beaucoup mieux lorsque je prends des mesures pour changer les choses que je n'aime pas plutôt que de me plaindre. Me plaindre m'abaisse. » Si ça ne fonctionne pas, on pourrait lui dire : « Je m'éloigne de ceux qui choisissent de voir les choses négativement. » Si elle continue à se plaindre, David Pollay suggère qu'on ne passe plus de temps avec elle. Comme Mahatma Gandhi l'a dit : « Je ne laisserai personne marcher sur mon esprit avec ses pieds sales. »

**Roger** : C'est quelque chose à retenir. J'aime aussi l'analogie du puits émotionnel, car il me semble que je tombe dans un genre de gouffre quand je laisse libre cours à l'expression de mes émotions.

**Roxanne** : Eh bien, on le fait tous. Si tu te retrouves à interagir avec quelqu'un qui ne semble pas écouter malgré tes efforts d'écoute active, rappelle-toi que tu es responsable seulement de toi-même. Demander un temps d'arrêt pour réfléchir et mettre les choses en perspective peut être une bonne approche. Personnellement, je dois me rappeler que déverser ma « tempête émotionnelle » sur quelqu'un : (a) peut donner l'impression d'abuser de cette personne ; (b) est inutile pour nous deux ; (c) montre que je n'ai pas le contrôle de mes émotions. Parfois, je demande à un ami si je peux me confier quelques minutes, mais je ne m'attends pas à recevoir des conseils. Mes émotions signalent simplement que mes actions ou pensées actuelles ne me conviennent pas et que mes besoins ne sont pas satisfaits. Ainsi, je dois m'écouter attentivement et comprendre ce que je peux faire pour y remédier.







## 64

### Évitez-vous les quatre cavaliers de l'apocalypse dans vos interactions ?

« « Œil pour œil » ne fera que rendre le monde entier aveugle. » – Mahatma Gandhi

« Les mots gentils peuvent être courts et faciles à prononcer, mais leurs échos sont vraiment infinis. » –  
Mère Teresa

« Tout imbécile peut critiquer, se plaindre et condamner – et la plupart des imbéciles le font. Mais il faut du caractère et de la maîtrise de soi pour être compréhensif et pardonner. » – Dale Carnegie

Dans leurs recherches approfondies, le psychologue John Gottman et ses collaborateurs ont découvert qu'après avoir observé des couples interagir pendant seulement 15 minutes, ils pouvaient prédire avec une précision de 93 % si les couples divorceraient. Ils ont identifié les quatre « cavaliers » ou prédictors de divorce comme étant :

1. **La critique.** Cela implique des jugements excessivement négatifs et non constructifs envers une personne (« Vous êtes paresseux ! »), ressemblant à une attaque, surtout lorsqu'on utilise des termes absolus comme « Vous faites toujours... » ou « Vous ne faites jamais... ».

2. **La défensive.** Lorsque les gens adoptent une posture défensive, ils se perçoivent comme des victimes et ne reconnaissent pas leur part de responsabilité dans le problème. Ils peuvent faire des excuses ou imputer leurs difficultés à l'autre personne.
3. **Le mépris.** Lorsque les gens expriment du mépris, le plus sérieux des cavaliers, ils adoptent une attitude de supériorité. Ils peuvent rouler des yeux, ricaner, se moquer ou rabaisser les autres pour les diminuer (« Tu es pathétique »). Cela témoigne d'un manque de respect et d'une condescendance manifeste.
4. **L'évitement.** Cela survient souvent lorsque quelqu'un se sent submergé par la conversation et cherche à s'en distancer en restant silencieux, en changeant de sujet ou en quittant la pièce pour éviter la confrontation.

Vous pouvez constater à quel point ces quatre cavaliers peuvent être toxiques pour toute relation, y compris celle entre les leaders et leur équipe. Lorsque les interactions sont dominées par des accusations, de la négativité, du manque de respect, de la critique et des comportements d'évitement, cela crée un climat de travail toxique qui mine la confiance et nuit à la productivité. Que doivent donc faire les leaders ?

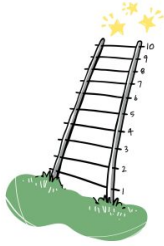
La première étape pour les leaders est de reconnaître la présence éventuelle des quatre cavaliers dans leurs interactions avec leurs collaborateurs. S'ils sont présents, il est crucial de planifier des comportements alternatifs qui favorisent une atmosphère plus constructive. Les leaders ne doivent pas simplement attendre que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes, car les sentiments négatifs peuvent perdurer.

Ainsi, au lieu de critiquer, il est préférable d'exprimer vos préoccupations de manière douce, en utilisant des déclarations en « je » pour indiquer comment vous vous sentez à propos d'un comportement précis, sans attaquer personnellement. Plutôt que de répondre à la critique avec une défense automatique (« Oui, mais... »), vous devriez écouter attentivement l'autre personne, accepter la responsabilité et présenter des excuses pour votre part du problème en disant par exemple : « Je comprends que... ».

Vous pouvez remplacer le mépris par la reconnaissance des qualités de la personne et par l'expression de vos propres besoins dans la relation. Parfois, des gestes simples comme exprimer votre appréciation peuvent être les plus efficaces. Comme le dit Leo Buscaglia : « Trop souvent, nous sous-estimons le pouvoir d'un contact, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou du plus petit acte de bienveillance, qui ont tous le potentiel de changer une vie. »

Si vous ressentez le besoin de prendre vos distances émotionnelles lors d'une interaction, il est parfaitement acceptable de demander quelques minutes pour rassembler vos pensées avant de poursuivre la conversation. De cette manière, l'autre personne ne se sentira pas abandonnée ou rejetée. Vous est-il déjà arrivé de vous retenir de dire quelque chose de potentiellement blessant et d'avoir ressenti un soulagement ensuite ?

Enfin, gardez à l'esprit le sage conseil de Stephen Covey : « Les gens ont un compte émotionnel dans chaque relation ; nous y déposons lorsque nous sommes confiants, empathiques et fiables, et nous retirons lorsque nous sommes inattentifs, malhonnêtes ou arbitraires. Lorsque nos comptes sont à découvert, nous devons être particulièrement prudents dans nos paroles, car elles pourraient être mal interprétées, ce qui peut conduire à une attitude défensive où les gens se concentrent davantage sur leur défense que sur la compréhension mutuelle. »



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence utilisez-vous la critique, la défensive, le mépris et l'évitement dans vos communications au travail et ailleurs ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Pour vous sensibiliser à la présence des quatre cavaliers dans vos interactions avec les autres, nous vous encourageons à être attentif à leur manifestation cette semaine et à vous efforcer de les éviter.

- Si vous avez critiqué, adopté une attitude défensive, montré du mépris ou manifesté de l'évitement, essayez de réparer la situation en présentant des excuses et en recentrant la conversation sur un ton plus positif.
- Pour passer de l'attaque et de la défense à la réconciliation, voire à la collaboration, envisagez une conversation de rétablissement avec l'autre personne.

Prenez note de vos observations et de vos efforts dans votre journal d'apprentissage. En particulier, notez ce qui suit.

1. Quand et avec qui avez-vous subi ou exprimé des critiques, une attitude défensive, du mépris ou de l'évitement ?
2. Qu'ont dit ou fait les autres et comment avez-vous réagi ?
3. Quelles actions avez-vous entreprises pour éviter de participer à ces comportements des cavaliers ?
4. Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de réagir de manière constructive aux comportements des cavaliers et d'éviter de les adopter vous-même ? Comment cela a-t-il influencé vos interactions ? Qu'avez-vous ressenti pendant cet exercice ?
2. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
3. Comment les leaders devraient-ils devenir plus conscients des comportements de leurs cavaliers et tenter de les réduire ?
4. Comment les leaders peuvent-ils intervenir s'ils constatent que les membres de leur équipe se livrent à la critique, adoptent une attitude défensive, manifestent du mépris ou font de l'évitement ?

## Plan d'action

Sur la base de votre réflexion, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) avoir une conversation de « récupération » avec une autre personne, vous permettant ainsi de passer du mode « attaquer et défendre » à la réconciliation et, éventuellement, à la collaboration, pour (b) éviter de vous engager dans les comportements des cavaliers à l'avenir et pour (c) réagir différemment de manière constructive la prochaine fois que les quatre cavaliers entreront dans vos interactions.



**Roger :** Wow ! Je réalise qu'au moins un de ces cavaliers m'a pris au piège dans chacune de mes relations et interactions ratées, que ce soit au travail ou à la maison.

**Roxanne :** Personnellement, j'ai du mal à éviter le piège de l'évitement. Quand quelqu'un dit quelque chose de bouleversant, j'ai tendance à réagir en prenant du recul. Mais maintenant, je comprends qu'il y a une différence entre l'évitement et le fait de prendre un temps mort. Lorsque je prends une pause, je communique à la personne que j'ai besoin de temps pour réfléchir. Je ne les évite pas ou ne les ignore pas simplement, comme dans l'évitement.

**Roger :** Hum... des sacs d'ordures, des cavaliers... des images tellement intéressantes.

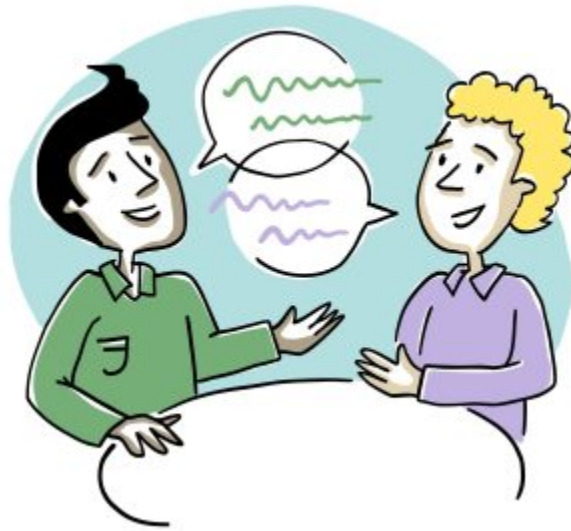
**Roxanne :** Oui, il y a tellement d'analogies et d'histoires dans ce manuel : des singes, des grenouilles, des bateaux, des poissons, des pierres, des tartes, des hamsters, des puits, des bûcherons, des bacs à sable, des flocons d'avoine, des chevaux, du fromage, etc. J'ai entendu dire que les histoires sont plus convaincantes et mémorables que de simples faits et chiffres. En fait, dans son article pour la *Harvard Business Review*, le coach exécutif John Baldoni affirme que la narration est un excellent outil de coaching utilisé par les leaders.

**Roger :** C'est logique. Hum... ça me rappelle les cubes d'histoires que mon neveu utilise à l'école. As-tu entendu parler d'eux ?

**Roxanne :** Oui, je connais ces cubes ! On peut les créer soi-même. Chaque cube présente une série d'images. On lance les cubes et on crée une histoire basée sur ce qu'on voit. Je peux imaginer les utiliser pour générer des discussions ou des idées créatives sur n'importe quel sujet, même le leadership.

**Roger :** Ah, je pourrais imaginer l'histoire d'un leader tenant un bol de flocons d'avoine froids dans une main, une tarte à moitié mangée dans l'autre, avec un singe sur le dos, assis dans une casserole d'eau bouillonnante à côté d'une grenouille. À côté, il y aurait un sac d'ordures dégoulinantes et quatre cavaliers prêts à bondir.

**Roxanne :** Eww ! Ce ne serait pas une situation idéale pour un leader !



## 65

### Pouvez-vous avoir des discussions raisonnables ?

« Aucun argument rationnel n'aura d'effet rationnel sur un homme qui ne veut pas adopter une attitude rationnelle. » – Karl Popper

« Soyez capable de défendre vos arguments de manière rationnelle. Sinon, tout ce que vous avez est une opinion. » – Marilyn vos Savant

« Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. » – Stephen Covey

« On ne peut pas convaincre quelqu'un par la raison sur un sujet qu'il n'a pas abordé de façon rationnelle. » – Tim Ferriss

Avez-vous déjà ressenti l'impossibilité de contribuer efficacement à une discussion animée ? Dans ces moments-là, il vous était difficile d'écouter, de garder votre calme, voire d'être rationnel, n'est-ce pas ? Quelles ont été les issues de ces discussions ? Et si vous appreniez à discuter de manière raisonnée avant de risquer de compromettre vos relations interpersonnelles ?

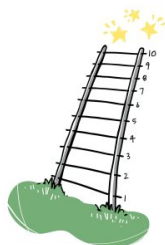
Les leaders exemplaires expriment leurs points de vue avec respect tout en restant ouverts à l'influence des opinions des autres. C'est un processus bidirectionnel de dialogue et d'influence mutuelle. Même lorsque garder son sang-froid durant une discussion est difficile, il est crucial de le faire. Réagir

impulsivement plutôt qu'utiliser le raisonnement pour soutenir votre position rend difficile la persuasion des autres à adopter votre point de vue. Ainsi, la maîtrise de soi est une compétence clé pour mener des discussions raisonnées !

Voici quelques stratégies pour engager des discussions raisonnées et désamorcer les débats, conflits ou désaccords potentiels.

1. **Soyez prêt.** Jonathan Herring, avocat à l'Université d'Oxford, souligne l'importance de définir vos attentes avant une conversation : « Voulez-vous simplement faire comprendre votre point de vue, ou visez-vous un résultat concret ? Si c'est le cas, évaluez la réalité et la faisabilité de votre objectif. Une confrontation verbale pourrait endommager une relation précieuse si l'objectif n'est ni réaliste ni réalisable. Préparez ce que vous allez dire en déterminant votre argument principal et les arguments secondaires les plus persuasifs. Anticipez les contre-arguments et préparez des réponses. Posez-vous la question : « Quelles preuves ou statistiques puis-je utiliser pour étayer mon argument ? » »
2. **Surveillez votre langage corporel.** Soyez conscient de ce que vous communiquez de manière non verbale : la résistance, le dédain, l'hostilité et l'opposition peuvent transparaître à travers vos gestes autant que vos mots. Maintenez votre calme et votre concentration, respirez profondément, comptez jusqu'à 10 ou 100 selon vos besoins et soyez attentif à vos expressions faciales, votre posture et votre regard, car ils en disent long sur vos pensées. William Hitt, dans son ouvrage *The Leader-Manager*, souligne l'importance d'être patient et ouvert pour améliorer la communication interpersonnelle, en résistant à l'hostilité envers les opinions divergentes.
3. **Écoutez.** Lorsque d'autres ne sont pas d'accord avec vous, évitez de les interrompre ou de réagir immédiatement sous le coup de l'émotion. Au lieu de réagir impulsivement ou de contester leur point de vue, prenez simplement cinq minutes pour écouter leurs opinions ou leurs idées, même si vous n'êtes pas d'accord avec elles. Jason Fried, cofondateur de Basecamp, recommande la règle des cinq minutes : consacrez ce temps à écouter l'opinion de quelqu'un d'autre pour élargir vos perspectives et enrichir le dialogue. « Le silence peut être un outil précieux », ajoute Herring. « Il y a un moment et un lieu pour chaque argument. Si vous n'êtes pas sûr que ce soit le bon moment ou le bon endroit, il vaut probablement mieux garder le silence. »
4. **Essayez d'en savoir plus sur l'opinion des autres avant de donner la vôtre.** Lorsque quelqu'un exprime une opinion divergente de la vôtre, demandez-lui de définir les concepts qu'il utilise pour vous assurer de parler de la même chose. Appliquez la méthode des « cinq pourquoi » de Taiichi Ohno : posez-lui la question « Pourquoi ? » cinq fois pour explorer en profondeur ses hypothèses sous-jacentes. Cela permet de transformer l'émotivité en intellectualité et de mieux comprendre son raisonnement. « Cette méthode », explique Herring, « est souvent utilisée en entreprise pour résoudre des problèmes complexes, mais peut également être appliquée à des conflits plus modestes avec succès. »
5. **Changez votre point de vue.** Prenez du recul et réfléchissez à comment vous réagiriez à la discussion si une variable était différente. Pensez à la façon dont vous aimeriez être écouté et qu'on vous réponde si vous étiez à la place de l'autre personne. Faire preuve d'empathie est essentiel pour établir un respect mutuel et éviter de voir les discussions comme un défi à surmonter plutôt que comme une occasion d'apprentissage.

6. **Trouvez quelque chose que vous avez en commun.** Reconnaissez les points valables ou intéressants soulevés par les autres, même si vos perspectives semblent radicalement différentes. Déterminez s'il est possible de « poursuivre une discussion en partant du principe qu'un fait particulier est vrai », comme le suggère Herring. Par exemple, même si vous ne vous mettez pas d'accord sur tous les détails, vous pourriez tous viser le même objectif global, mais avoir des approches différentes pour y parvenir.
7. **Évitez les raisonnements erronés.** Concentrez-vous sur le problème en question et maintenez l'accent de la discussion sur le sujet. Évitez les attaques personnelles, les généralisations et les sujets non pertinents qui peuvent faire dévier la conversation.
8. **Évitez de tirer des généralisations à partir d'expériences individuelles.** Par exemple, au lieu de dire « Vous n'écoutez jamais ! » ou « Une personne de l'ethnie x a sauté devant moi dans la file d'attente à l'épicerie hier ; les gens de l'ethnie x sont tellement impolis », nuancez votre réponse en disant « Dans ce cas, j'ai l'impression que vous n'entendez pas entièrement ce que j'ai à dire » ou « Il est vrai que dans cette situation, cette personne a sauté la file d'attente, mais cela ne signifie pas que toutes les personnes de l'ethnie x le feront ou qu'elles seront impolies ».
9. **Évitez la pensée binaire : les situations sont rarement en noir et blanc, et il existe souvent plusieurs alternatives.** Plutôt que de voir les choses de manière binaire, modérez votre réponse en disant : « Je pense A, vous pensez B, mais il existe peut-être une autre perspective à explorer ». Admettez également toutes les erreurs et les incertitudes, le cas échéant.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous capable de mener des conversations difficiles de manière rationnelle ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Cette semaine, pour vous aider à développer vos capacités de raisonnement, nous vous invitons à participer à une discussion animée où les points de vue divergent. Pendant la conversation, essayez de mettre en pratique les stratégies suivantes.

1. Accordez aux autres le temps nécessaire pour répondre à vos commentaires, permettant ainsi un échange plus fluide et respectueux.
2. Encouragez les participants à définir les concepts qu'ils utilisent afin de clarifier les termes et de garantir une compréhension commune dès le départ.
3. Challengez-vous en vous demandant : « En théorie, quels éléments pourraient remettre en question ce que je dis ? » Cela vous permettra d'anticiper les objections potentielles et de renforcer votre argumentation.



4. Posez-vous la question suivante : « Quelles preuves ou statistiques pourrais-je présenter pour soutenir et renforcer mon argument ? » Préparez-vous ainsi à étayer vos propos de manière factuelle et convaincante.
5. Soyez prêt à admettre vos erreurs et à reconnaître les incertitudes lorsque cela est approprié. Cela démontre une ouverture d'esprit et renforce votre crédibilité.
6. Maintenez l'accent de la discussion sur le sujet principal. Posez des questions pour approfondir la compréhension de la question et guidez le processus de discussion de manière constructive.
7. Explorez si vous partagez un objectif global similaire avec les autres participants, même si vos approches pour l'atteindre diffèrent. Cela peut aider à trouver des points de convergence malgré les divergences initiales.

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez votre discussion récente et vos efforts pour mettre en pratique les stratégies notées.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelles circonstances avez-vous appliqué ces stratégies ? Quelles ont été les stratégies les plus faciles et les plus difficiles à mettre en pratique ? Pourquoi ?
2. Quelle a été la réaction des autres face à l'utilisation de ces stratégies ?
3. Qu'avez-vous appris sur vos forces et vos faiblesses en matière de raisonnement grâce à cet exercice ?
4. Si vous pouviez revenir en arrière et revivre cette discussion, que changeriez-vous ? Pourquoi ?
5. Êtes-vous satisfait de vos réactions et de votre comportement durant la discussion ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Pourquoi est-il essentiel que les leaders développent des compétences en raisonnement ? Comment devraient-ils se comporter lors de discussions tendues avec leur équipe ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider leurs collaborateurs à améliorer leurs compétences en raisonnement ? Comment peuvent-ils sensibiliser leur équipe à l'importance de mener des discussions raisonnables ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, détaillez trois actions précises que vous allez mettre en œuvre dès maintenant pour renforcer votre capacité à raisonner de manière persuasive, (a) en identifiant les situations tendues ou les discussions animées, (b) en adoptant une approche calme et réfléchie face à ces situations et (c) en pratiquant l'écoute active afin de comprendre pleinement les points de vue divergents avant de formuler une réponse.





## 66

**Êtes-vous prêt à donner de la rétroaction à trois personnes ?**

« Nous avons tous besoin de personnes qui nous donneront de la rétroaction. C'est ainsi que nous nous améliorons. » – Bill Gates

« Faites en sorte que la rétroaction soit normale. Pas une évaluation du rendement. » – Ed Batista

N'avez-vous jamais souhaité recevoir des félicitations pour avoir accompli une tâche avec brio, que votre travail soit reconnu pour sa qualité ou que vos succès soient mis en valeur ? D'un autre côté, auriez-vous souhaité que quelqu'un vous signale une de vos faiblesses et vous aide à la corriger ? Certainement ! Il est naturel de nous questionner sur notre performance, que ce soit pour nous assurer que nous faisons bien les choses ou pour identifier où nous pourrions nous améliorer. Nous voulons célébrer nos réussites pour renforcer notre confiance et connaître nos limites pour les dépasser. Eh bien, rappelez-vous que c'est exactement la même chose pour les autres !

Lorsque les autres nous offrent des commentaires constructifs, c'est comme un cadeau de perspicacité. De même, donner du *feedback* aux autres est une responsabilité cruciale pour les leaders. Cependant, ce n'est pas toujours évident ! Pour que la rétroaction soit bénéfique, elle doit être donnée dans le but d'aider la personne à se développer, comme le souligne Paula Caproni, auteure de *The Practical Coach*. Ainsi, vous assurer que votre intention est constructive constitue une première étape essentielle. Voici quelques conseils concrets pour devenir un expert en *feedback*.

**1 . Choisissez bien le moment.** Donnez du *feedback* dès que possible après avoir observé la situation. Cela permet d'être précis et fidèle à la réalité. L'autre personne se souviendra mieux des circonstances entourant vos remarques et pourra ainsi les apprécier davantage. Vos commentaires seront plus justes, et la personne sera plus encline à les accepter. En agissant rapidement, vous aidez également la personne à corriger son comportement avant qu'il ne devienne une habitude problématique. Assurez-vous que l'autre personne est prête, ouverte et disposée à recevoir votre *feedback*. Si vous percevez qu'elle est sur la défensive ou fermée à vos commentaires, attendez le bon moment avant de les offrir.

Pour soutenir efficacement le développement continu des individus, la rétroaction ne devrait pas se limiter aux évaluations formelles de performance. Osez l'offrir de manière spontanée ! Cela renforce le soutien continu nécessaire à l'évolution personnelle.

**2 . Demandez la permission.** Avant d'offrir des commentaires et des suggestions, demandez à l'autre personne si elle est ouverte à cela. C'est particulièrement important lorsque vous n'êtes pas le supérieur hiérarchique de la personne concernée, mais que vous pensez pouvoir lui fournir de la rétroaction utile. Sinon, abstenez-vous de tout commentaire, car il risque de ne pas être bien accueilli. Même si votre *feedback* pouvait être bénéfique, s'il n'est pas bien reçu, il risque de ne pas produire les effets souhaités. Lorsque vous êtes le supérieur hiérarchique de quelqu'un, donner de la rétroaction fait effectivement partie intégrale de votre rôle pour l'aider à grandir et à s'améliorer. Cela étant dit, il est bénéfique d'aborder la rétroaction avec sensibilité et respect. Avant de commencer, vous pouvez introduire la discussion en disant quelque chose comme : « J'aimerais discuter de quelques observations avec vous. Quand serait-il opportun pour nous d'en parler ? » Cette approche respecte son autonomie tout en indiquant votre intention de fournir un retour constructif.

**3 . Soyez positif.** Identifiez à la fois les points forts et les aspects à améliorer, mais évitez la technique du sandwich où l'on insère les éléments négatifs entre deux éléments positifs. Cette approche peut sembler manipulatrice, et les gens ont tendance à entendre davantage le négatif que le positif. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, le psychologue organisationnel Roger Schwarz décrit un exemple de la technique du sandwich dans les commentaires : « J'ai quelques commentaires négatifs à vous donner. Je vais commencer par quelques commentaires positifs pour vous mettre à l'aise, puis aborder les négatifs, qui sont l'objectif principal de notre discussion. Je conclurai par des commentaires positifs pour que vous ne soyez pas aussi déçu ou contrarié à la fin de notre entretien. Que pensez-vous de cette approche ? »

**4 . Ciblez les comportements modifiables plutôt que la personne.** Donnez des commentaires axés sur les actions que l'autre personne peut changer à l'avenir. Évitez les déclarations générales et évaluatives sur la personne comme « Vous vous trompez toujours ! » et concentrez-vous plutôt sur des aspects sur lesquels la personne a un contrôle. Selon la théorie du leadership du chemin-but, le rôle du leader est de dégager le chemin pour que les employés atteignent leurs objectifs. Cela signifie leur fournir les bonnes ressources, les outils nécessaires, la formation, du soutien et des attentes claires. Si vous en attendez beaucoup, mais ne les soutenez pas correctement, c'est comme leur attacher les mains. Ainsi, lorsque vous donnez des commentaires, examinez ce qu'ils pourraient réaliser concrètement compte tenu des circonstances. L'objectif est de les préparer à réussir, pas à échouer.

**5 . Soyez empathique.** Lorsque vous donnez de la rétroaction, faites-le de manière empathique en

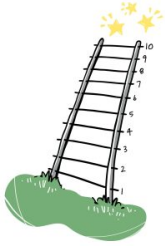
montrant que vous vous souciez de la personne qui la reçoit, de ses besoins d'inclusion, de dignité et de reconnaissance.

**6 . Soyez précis et concret.** Décrivez des comportements précis et donnez des exemples concrets, plutôt que de critiquer la personnalité ou la valeur de l'individu. Évitez les généralisations telles que « Tu fais toujours cela » ou bien « Ton travail est toujours en retard », car cela peut être perçu comme un reproche.

**7 . Soyez objectif.** Basez votre rétroaction sur des observations concrètes plutôt que sur des inférences ou des interprétations personnelles. Mais, en premier lieu, assurez-vous que les livrables, les attentes en matière de qualité et les échéances étaient clairement définis dès le départ. Sans cette base solide, il est facile que le travail dévie de sa trajectoire et soit perturbé, car les individus peuvent avoir des perceptions variées de ce qui doit être accompli. Lorsque vous donnez de la rétroaction, concentrez votre discussion sur ces éléments : ce qui était attendu par rapport à ce qui a été réellement livré. En fait, il est avantageux d'encourager l'individu à réaliser cette analyse par lui-même avant que vous n'exposiez votre point de vue. Cette approche favorise l'autoréflexion et la responsabilité des résultats, ce qui améliore la qualité de la rétroaction et encourage un échange plus constructif.

**8 . Évitez les jugements.** Évitez d'utiliser un langage évaluatif comme « Tu es paresseux » ou bien « C'est un travail horrible ». Les jugements globaux peuvent être perçus comme insultants et ont souvent tendance à décourager plutôt qu'à encourager l'amélioration. De plus, ils manquent de détails sur les comportements précis à changer, ce qui rend difficile pour les gens de savoir comment s'améliorer. Au lieu de cela, concentrez-vous sur les actions et les comportements précis qui peuvent être ajustés. Par exemple, au lieu de dire « Tu es paresseux », vous pourriez mentionner quelque chose comme « J'ai remarqué que les rapports n'ont pas été remis à temps cette semaine ». De cette manière, ce qui doit être amélioré et comment apporter des changements concrets sont plus clairs.

**9 . Proposez des solutions et discutez-en.** Offrez des solutions concrètes et utiles. Proposez votre aide et votre soutien si nécessaire. Accordez également du temps à la personne qui reçoit les commentaires pour les entendre, les assimiler, y répondre et prendre des mesures pour s'améliorer. Envisagez d'adopter l'approche d'apprentissage mutuel de Schwarz : « Je souhaite discuter avec vous, car j'ai quelques préoccupations. La présentation que vous avez faite ce matin à l'équipe de direction semble avoir semé la confusion sur notre stratégie. Laissez-moi vous expliquer comment je propose d'aborder cette réunion et voir si cela vous convient. Je propose de commencer par décrire ce que j'ai observé et ce qui a suscité mes inquiétudes, et de vérifier si vous avez remarqué les mêmes points. Une fois que nous serons d'accord sur ce qui s'est passé, je souhaiterais faire part davantage de mes préoccupations et voir si vous partagez le même point de vue. Ensuite, nous pourrions décider des actions à prendre pour l'avenir, le cas échéant. Je suis également ouvert à la possibilité d'avoir manqué quelque chose ou d'avoir contribué aux préoccupations que je soulève. Comment cela vous semble-t-il ? »



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quel point trouvez-vous difficile de donner de la rétroaction aux autres ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Maintenant que vous connaissez les bases de la rétroaction, ce défi vous encourage à vous exercer et à vous sentir à l'aise en donnant du *feedback*. Choisissez au moins trois personnes à qui vous proposerez des commentaires selon le modèle « commencer, arrêter et continuer » (voir l'exercice 12 : Cherchez-vous activement la rétroaction des autres ?). Vous êtes libre de décider de la méthode de diffusion et du contenu que vous présenterez. Dans votre journal d'apprentissage, mentionnez les personnes à qui vous avez donné des commentaires, comment vous les avez abordées et ce que vous avez dit. Notez les efforts que vous avez faits ainsi que les réactions des personnes à qui vous avez donné vos commentaires.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment s'est déroulée votre expérience de donner de la rétroaction ? Quelles ont été les réactions des autres ?
2. Pourquoi avez-vous choisi ces trois personnes pour recevoir de la rétroaction ? Quelle est votre relation avec elles ?
3. Comment avez-vous abordé le processus de la rétroaction ? Avez-vous adopté la même approche pour chacune ? Sinon, comment a-t-elle varié et pourquoi ?
4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui a été moins efficace ? Pourquoi ?
5. Quels conseils pour donner de la rétroaction efficace ont été particulièrement utiles pour vous ? Lesquels ont été difficiles à mettre en pratique ?
6. Que ferez-vous différemment la prochaine fois que vous donnerez de la rétroaction ?
7. Si vous deviez donner trois conseils sur l'art de la rétroaction à un ami ou à un collègue, quels seraient-ils ?
8. Comment cet exercice vous a-t-il permis d'explorer une autre facette du leadership ? Comment les leaders devraient-ils fournir de la rétroaction aux membres de leur équipe ? Devraient-ils encourager ceux-ci à donner leurs propres commentaires ? Expliquez vos réponses.
9. Parce que donner et recevoir de la rétroaction sont essentiels pour s'améliorer, elle devrait faire partie intégrante des interactions des leaders avec les membres de leur équipe. Cependant, donner de la rétroaction à chaque interaction serait excessif. Comment les leaders peuvent-ils doser de manière appropriée la quantité de rétroaction qu'ils fournissent ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) pratiquer l'apport régulier de rétroaction et pour (b) encourager les autres à donner plus fréquemment leur rétroaction.



## 67

### Êtes-vous prêt à résoudre un conflit ?

« Ceux qui vont jouer avec les chats doivent s'attendre à être griffés. » – Miguel de Cervantes

« Une porte s'ouvre dans les conflits lorsque vous voyez que la cause n'est pas les autres personnes qui semblent vous opposer ; c'est la façon dont vous percevez ces personnes et les hypothèses que vous faites à leur sujet qui créent le problème. » – Miles Sherts

Lorsque des conflits surviennent entre un leader et les membres de son équipe, le leader doit les résoudre immédiatement de manière positive et constructive. Tourner le dos aux conflits et aux problèmes ne fait qu'aggraver la situation et alourdir le fardeau. Mais comment s'y prendre ? Ceci peut vite devenir un casse-tête !

Voici 14 conseils pour alléger le poids sur votre dos.

1. **Réduisez autant que possible le nombre de conflits à gérer.** Comment y parvenir ? Vous pouvez suivre ce conseil en deux étapes : (a) évitez les conflits potentiels et (b) résolvez-les rapidement dès leur apparition. Comme le souligne Naval Ravikant, PDG d'AngelList : « La première règle de la gestion des conflits est de ne pas rester autour de personnes constamment impliquées dans des conflits. [...] »

Les personnes qui se battent régulièrement avec les autres finiront par se battre avec vous. » Sage, n'est-ce pas ? Évitez donc consciemment les situations susceptibles de générer des conflits et vous parviendrez à en éviter plusieurs !

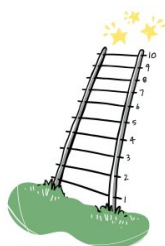
2. **Soyez proactif face aux problèmes.** Ne présumez pas automatiquement que les autres ont de mauvaises intentions. Parfois, les gens agissent sans réfléchir. Clarifiez vos attentes et votre compréhension ainsi que celles des autres. Faites preuve de maîtrise de soi et de retenue. Agissez dès que les problèmes surgissent. Ne laissez pas les petits problèmes devenir des problèmes majeurs. La charge vous semblera plus légère si vous les résolvez dès leur apparition, un par un, et vous éviterez d'être submergé par une montagne de soucis. Pour ce faire, prenez la responsabilité de reconnaître vos erreurs et votre part dans les problèmes. Bien que certains problèmes puissent être hors de votre contrôle, vous avez probablement contribué à leur escalade. L'erreur est humaine, et si cela vous arrive, cela peut aussi arriver aux autres. Acceptez l'imperfection et continuez de croire que la plupart des gens ont de bonnes intentions. Concrètement, lorsqu'un conflit survient, faites preuve de maîtrise de soi. Restez courtois avec les personnes impliquées et cherchez à comprendre leurs points de vue ainsi que leurs attentes concernant la résolution du problème. Souvenez-vous que, au-delà des désaccords, les relations interpersonnelles sont en jeu. Posez-vous sérieusement la question de savoir si vous préférez obtenir ce que vous voulez au détriment de la relation, ou si vous seriez prêt à trouver un compromis pour préserver cette relation.
3. **Prenez conscience de votre contribution aux conflits.** Cherchez-vous toujours à obtenir ce que vous voulez, persuadé que vous avez raison et que l'autre a tort ? Pensez-vous mériter un traitement spécial, persuadé que les « règles » ne s'appliquent pas à vous ? Êtes-vous pris dans le rôle du persécuteur ou de la victime perpétuelle ? Sautiez-vous rapidement aux conclusions ? Supposez-vous automatiquement que l'autre a des intentions négatives ? Avez-vous tendance à faire des montagnes avec des riens ? Êtes-vous très réactif et sensible à ce que les autres disent et font ? Si vous avez répondu « oui » à ces questions, il est probable que vous rencontriez fréquemment des conflits dans votre vie. Ne vous inquiétez pas ! Vous êtes la personne visée par ces conseils.
4. **Mettez les choses en perspective.** Prenez l'habitude de déterminer si un problème réel existe ou si vous réagissez de manière disproportionnée en raison de votre humeur ou de vos préoccupations du moment. Interrogez-vous sur la possibilité que vous amplifiez un geste ou une parole qui normalement ne vous dérangerait pas. Si vous avez tendance à voir des conflits là où il n'y en a pas, questionnez-vous sur votre volonté d'investir du temps et de l'énergie pour les résoudre. En cas de conflit réel, prenez du recul et dédramatisez la situation. Reconnaître que deux personnes peuvent avoir des perceptions différentes d'une même situation est essentiel. Essayez donc de vous mettre à la place de l'autre personne. Évitez les suppositions sur ses motivations et ses intentions ; accordez-lui le bénéfice du doute dans la résolution du conflit. Posez-vous la question : « Ce problème aura-t-il toujours autant d'importance dans six mois ou un an ? » Enfin, évaluez jusqu'où vous êtes prêt à défendre votre point de vue.
5. **Regardez au-delà des symptômes et analysez les enjeux réels.** Faites la distinction entre les faits, les opinions et les interprétations. Identifiez les schémas d'interaction qui ont alimenté le conflit actuel. Ne tombez pas dans le piège de la personnification. Rappelez-vous qu'un conflit se forme, se vit et se résout à deux !

6. **Essayez de résoudre le problème directement avec l'autre personne en adoptant une approche « gagnant-gagnant », avant d'impliquer d'autres personnes.** Parlez à la personne impliquée en personne, face à face. Identifiez toute contribution potentielle que vous pourriez avoir faite au problème et acceptez votre part de responsabilité. Évitez la triangulation en évitant de vous plaindre aux autres. En commérant, vous amplifiez le problème et lui donnez plus d'importance qu'il ne mérite réellement. D'autre part, si vous êtes témoin d'un conflit, abstenez-vous de vous impliquer à moins que les parties ne vous sollicitent comme médiateur. Encouragez plutôt ceux qui se plaignent des autres à parler directement à la personne impliquée. Gardez à l'esprit que ceux qui se plaignent à vous des autres sont tout aussi susceptibles de se plaindre de vous à d'autres personnes !
7. **Utilisez vos compétences en communication pour éviter les conflits.** Pratiquez l'écoute active en vous abstenant de juger, en contrôlant vos réactions impulsives, en évitant de prendre des positions fermes et en prenant le temps nécessaire pour comprendre. Soyez attentif aux sentiments en reflétant les émotions, en évitant les étiquetages et les jugements. Résumez ce que vous avez entendu et compris en vous basant sur les faits, les sentiments et les comportements observés.
8. **Affirmez-vous de manière assertive en clarifiant vos besoins tout en restant attentif aux besoins de l'autre.** Rappelez-vous cette leçon précieuse : « Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de malentendus. » Soyez vigilant pour éviter ces écueils et favoriser une communication efficace.
9. **Encouragez un dialogue bidirectionnel en mettant l'accent sur le problème plutôt que sur la personne et vos sentiments à son égard.** Cherchez à obtenir des informations précises : qui est impliqué, qu'est-ce qui s'est passé, quand et où, et comment cela s'est déroulé. Clarifiez les faits sur lesquels vous pouvez tous vous entendre sans fioritures inutiles.
10. **Essayez de comprendre les intérêts sous-jacents derrière la position de l'autre personne.** Explorez différentes solutions pour résoudre le problème ensemble. Si l'autre personne tente de détourner la conversation ou de changer de sujet, soyez persévérant dans la communication de votre message.
11. **Assumez la responsabilité de vos émotions et n'accusez pas les autres pour ce que vous ressentez.** Soyez conscient que toute tentative visant à vous faire culpabiliser ou à vous dévaloriser ne peut fonctionner sans votre coopération. Ne cédez pas au chantage émotionnel basement manipulateur.
12. **Trouvez des options avec lesquelles vous pouvez vivre tous les deux et vous entendre.** Discutez des objectifs communs que vous pouvez accepter malgré vos différences. Affirmez-vous de manière constructive, sans être menaçant. L'autre partie sera plus disposée à vous écouter si vous argumentez de manière raisonnée plutôt que si vous vous exprimez avec véhémence sur l'injustice ressentie. Concentrez-vous sur le présent plutôt que de ressasser le passé, dans lequel rien ne peut être changé. Comme dit le dicton, « Avec des si, on mettrait Paris en bouteille? ».
13. **Osez changer votre perspective subjective et étroite sur le problème.** Imaginez comment une personne que vous admirez réagirait dans cette situation. Pensez à la manière dont une personne



mature et responsable aborderait ce conflit. En sortant de votre propre interprétation et en envisageant ces perspectives alternatives, vous pourrez découvrir une approche idéale pour le résoudre. Gardez à l'esprit que si votre modèle est un superhéros ou un surhomme, sa solution ne sera pas directement applicable à votre situation. Cependant, si une solution optimale est réalisable, vous pourrez l'adapter pour résoudre efficacement votre problème.

14. **Considérez consciemment quelle stratégie serait la plus appropriée dans la situation actuelle, puis mettez-la en œuvre.** Après avoir analysé le problème sous tous ses angles et en avoir évalué les impacts, passez à l'action !



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, dans quelle mesure est-il difficile pour vous de prendre l'initiative de résoudre un conflit ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous encourageons à résoudre un conflit cette semaine ! Identifiez un conflit ou un malentendu persistant entre vous et une autre personne. En utilisant les 14 conseils précédents, essayez de résoudre le problème directement avec cette personne, sans impliquer de tierce partie.

- Concentrez-vous sur le problème plutôt que sur les caractéristiques personnelles que vous pourriez ne pas aimer chez l'autre personne.
- Reconnaissez votre contribution au problème et acceptez votre responsabilité dans le conflit.
- Soyez attentif au point de vue de l'autre personne.
- Cherchez une solution gagnant-gagnant.

Prenez des notes sur votre expérience dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'avez-vous ressenti pendant cet exercice ?
2. Le conflit à résoudre était-il facile à identifier ? Y en avait-il d'autres ?
3. Quels conseils ont été particulièrement difficiles à suivre ? Faciles ? Pourquoi ?
4. Quelles autres stratégies avez-vous utilisées qui se sont révélées utiles ?
5. Comment s'est déroulée votre interaction ?
6. Quelles ont été les réactions de l'autre personne ?

7. Si vous deviez conseiller une personne qui est au centre d'un conflit, que lui diriez-vous ?
8. Quelles conclusions ou leçons majeures avez-vous apprises sur vous-même en matière de gestion des conflits ?
9. Imaginez que vous êtes le leader d'une équipe et qu'une bagarre éclate entre deux de vos employés. Selon les rumeurs, cette chicane serait à la fois personnelle et professionnelle. Vous attendez quelques jours que le climat de votre équipe de travail redevienne normal, mais rien ne change. L'ambiance est tendue, les ragots se répandent, et les performances de l'équipe déclinent. Que feriez-vous en tant que leader de cette équipe ? À quel moment de ce litige devriez-vous intervenir ? Quelle serait votre intervention ? Quels conseils parmi les 14 conseils donneriez-vous à un autre leader qui aurait été témoin d'une telle situation ? Pourquoi ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) minimiser l'apparition de conflits et de malentendus, et pour (b) les résoudre rapidement et efficacement.



**Roxanne :** J'ai vécu une situation inhabituelle impliquant un conflit mercredi soir dernier lors d'un match de volleyball.

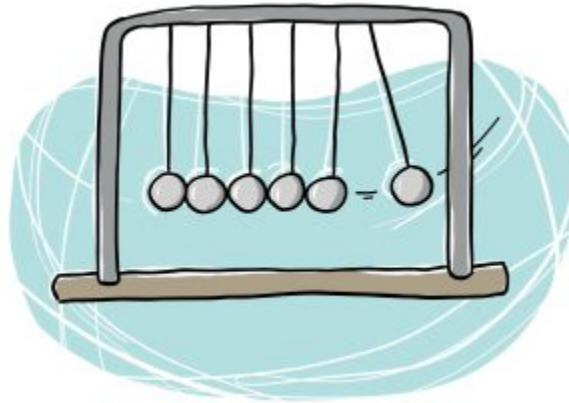
**Roger :** Qu'est-il arrivé ?

**Roxanne :** Eh bien, quelqu'un a accidentellement frappé mon poignet alors que nous tentions tous deux de frapper le ballon. Je ne pouvais plus jouer après ça. Même s'il a vu ce qui s'était passé, mon chum, qui m'avait conduite au match, a continué de jouer. J'étais en colère et je suis rentrée chez moi à pied, en réfléchissant à la façon dont mon chum aurait pu être plus attentif. Je m'attendais presque à ce qu'il lise dans mes pensées. Eh bien, plus tard, en

discutant avec mon chum de l'incident en utilisant le modèle DESC, j'ai réalisé que j'aurais dû lui en parler sur-le-champ. J'aurais pu lui demander d'arrêter de jouer un instant pour discuter des solutions possibles. C'était à ce moment-là que mon chum aurait pu faire quelque chose pour m'aider. En fait, il m'a dit plus tard qu'il ne savait pas à quel point j'étais blessée et qu'il m'aurait certainement reconduite chez moi s'il avait su que c'était sérieux.

**Roger :** Si tu l'avais dit tout de suite, tu ne te serais pas fâchée, et la situation aurait été résolue rapidement. Ce n'est pas seulement ton poignet qui était blessé.

**Roxanne :** C'est tellement vrai. Je dois exprimer mes pensées et mes attentes immédiatement, lorsque l'autre personne peut encore agir et que le problème est encore mineur.



## 68

### Savez-vous comment influencer les autres ?

« Le leadership, c'est l'influence. » – John Maxwell

« Ne sous-estimez jamais l'influence que vous avez sur les autres. » – Laura Buchanan

« À moins que vous ne choisissiez de faire de grandes choses avec cela, peu importe le montant de votre récompense ou le pouvoir dont vous disposez. » – Oprah Winfrey

« Loi de l'influence : votre influence est déterminée par la mesure dans laquelle vous accordez la priorité aux intérêts des autres. La meilleure façon d'augmenter votre propre influence est de la donner. » – Bob Burg et John David Mann

Imaginez que vous faites les boutiques et qu'un vendeur ne vous lâche pas d'une semelle. Dès que vous vous arrêtez pour regarder un article qui vous intéresse, il se précipite pour le présenter. Il commence immédiatement à vous vendre l'article en posant des questions et en utilisant diverses techniques d'influence. Comment réagissez-vous à cette approche du vendeur ? Le trouvez-vous accueillant ou ennuyeux ? Ressentez-vous le besoin qu'il vous explique les caractéristiques du produit pour que vous l'achetiez, ou préférez-vous prendre le temps de réfléchir seul, à l'abri de l'influence du vendeur ? Votre réaction dans cette situation révélera sans doute votre perception de l'influence : considérez-vous l'influence comme une forme de manipulation déguisée ou comme un signe d'intérêt à votre égard ?

Votre réponse peut varier en fonction du contexte, des spécificités de la situation et de la manière dont la persuasion est exercée. Cependant, les relations d'influence sont omniprésentes dans la vie quotidienne :

un certain niveau d'influence se manifeste à chaque interaction avec vos amis, votre famille, au travail, dans la société, etc.

En fait, **le leadership est un processus d'influence**. Comprendre comment influencer les gens est une compétence clé des leaders, incitant les autres à suivre leurs projets, à s'y engager et à adhérer à leurs propositions. Certains leaders exercent naturellement cette influence, tandis que d'autres doivent développer des stratégies pour le faire de manière appropriée. La bonne nouvelle, c'est que l'art de l'influence s'apprend !

Voulez-vous savoir comment pratiquer et reconnaître l'influence dans vos relations ? En examinant 60 ans de recherche sur les déterminants de l'influence, Robert Cialdini et Noah Goldstein ont identifié six principaux « raccourcis » que les gens utilisent pour orienter leur comportement. Leur article « The Science and Practice of Persuasion » regorge d'informations sur les tactiques d'influence. Voici un aperçu des découvertes de leurs recherches approfondies sur les méthodes les plus efficaces pour influencer et persuader autrui.

**1 . La réciprocité.** Une bonne action en entraîne une autre. Lorsque vous faites une faveur à quelqu'un, il est souvent enclin à vous rendre la pareille d'une manière ou d'une autre. Cela correspond à la règle d'or « Faire aux autres ce que vous voudriez qu'ils vous fassent » et à ce que les spécialistes des sciences sociales appellent la norme de réciprocité : nous nous sentons obligés de retourner les faveurs reçues. Par exemple, lorsque les démonstrateurs de Costco vous offrent des échantillons, ils espèrent que vous achèterez le produit en retour. De même, si vous offrez un cadeau ou un service à quelqu'un, cette personne pourrait se sentir redevable et chercher à rétablir l'équilibre en vous rendant quelque chose en retour.

Roxanne, par exemple, met tout en œuvre pour aider Roger dans un projet de travail. En retour, lors d'une réunion de département, Roger soutient le projet proposé par Roxanne. Cette norme peut entraîner des conséquences positives, comme décrites précédemment, mais aussi des implications négatives : si vous traitez mal quelqu'un, cette personne peut être motivée à se venger.

Les leaders peuvent appliquer ce principe en soutenant ouvertement leurs collègues lors des réunions (plutôt qu'en les critiquant), en envoyant des messages personnalisés de félicitations à leurs collaborateurs pour leurs réalisations récentes ou encore en offrant leur soutien et leurs conseils. Cependant, une mise en garde s'impose : une approche « Vous me grattez le dos, et je gratte le vôtre » est transactionnelle et peut être perçue comme manipulatrice. À long terme, il est bien plus admirable et efficace d'aider les autres de manière désintéressée, par compassion ou pour renforcer le tissu social. Par exemple, si votre supérieur vous accorde une prime de performance pour votre excellent travail, vous serez certainement reconnaissant, mais vous serez également motivé à redoubler d'efforts pour justifier cette récompense et témoigner votre gratitude.

**2 . La rareté.** Nous avons tendance à valoriser ce qui est disponible en quantités limitées. Les spécialistes du marketing exploitent ce principe en mettant en avant les caractéristiques uniques de leurs produits ou en mentionnant qu'ils sont disponibles pour une durée limitée. Ce principe s'applique également au leadership. On pourrait l'utiliser en présentant des occasions à d'autres pendant une période courte, en soulignant ce qu'ils pourraient perdre s'ils ne saisissent pas leur chance ou en limitant notre disponibilité. Aucune de ces pratiques ne correspond à un leadership authentique. Par exemple, si un leader montre peu d'appréciation envers vos collègues, vous pourriez être plus enclin à adapter votre performance pour recevoir également des récompenses.

**3 . L'autorité.** Il y a deux façons d'influencer les autres en utilisant l'autorité. Premièrement, vous pouvez contraindre les gens à suivre vos directives en raison de votre position dans la hiérarchie ;

en d'autres termes, votre autorité découle principalement de votre rang hiérarchique. Cependant, il est important de noter que dire aux gens qu'ils doivent se conformer simplement parce que vous êtes leur supérieur est une stratégie peu efficace ; cela implique que vous n'avez aucune autre source d'influence à votre disposition.

La deuxième approche consiste à se positionner comme un expert reconnu. Selon les recherches de Cialdini, votre niveau d'influence est considérablement renforcé lorsque d'autres vous reconnaissent comme un expert dans votre domaine. Par conséquent, les leaders efficaces s'efforcent de développer leur crédibilité auprès de leurs pairs et de leur équipe. Les individus sont généralement influencés par ceux qui occupent des postes de pouvoir. Par exemple, si votre supérieur hiérarchique jouit d'un grand pouvoir au sein de l'organisation, vous serez plus enclin à respecter ses directives.

Il est important de souligner que l'autorité tend à susciter plus d'adhésion que d'autres techniques d'influence. Cependant, un leader qui se contente d'utiliser sa position hiérarchique pour imposer sa vision n'est pas particulièrement inspirant ou engageant. En règle générale, les grands leaders n'ont pas besoin de recourir à l'autorité pour guider leur équipe de manière efficace.

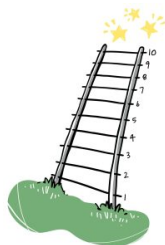
**4 . La cohérence.** Nous devons agir en accord avec nos paroles. Les gens ont tendance à avoir davantage confiance en ceux qui sont fidèles à leurs valeurs et qui respectent leurs engagements. Par exemple, lorsque les leaders demandent aux membres de leur équipe de s'engager pleinement dans leur travail, il est attendu qu'ils montrent l'exemple. John Maxwell définit cela comme l'intégrité des leaders. Les leaders intègres et authentiques, qui ne présentent pas de contradictions et qui agissent de manière cohérente, inspirent la confiance au sein de leur équipe. De plus, selon David Shedd, pour établir la confiance avec les autres, les leaders doivent maintenir une cohérence dans leur humeur, leur comportement et leurs prises de décision. Les leaders capricieux, imprévisibles et ambigus créent de l'incertitude et du stress pour les membres de leur équipe.

**5 . La preuve sociale.** Les gens ont tendance à se tourner vers les autres pour obtenir des conseils, particulièrement lorsqu'ils sont aux prises avec des décisions difficiles. Ainsi, ils sont plus enclins à suivre l'opinion des autres pour faciliter leurs propres choix. Par exemple, lorsqu'un nouvel employé rejoint une équipe existante et constate que tous les membres apprécient et suivent leur leader, il sera plus enclin à accepter ce leadership également.

**6 . L'appréciation.** Les individus sont plus enclins à être en accord avec les personnes qu'ils apprécient. Les auteurs de l'article soulignent que nous sommes davantage enclins à apprécier ceux qui nous ressemblent, nous complimentent ou partagent un intérêt ou un objectif commun avec nous. Par conséquent, un leader gagnera plus facilement l'affection de ses collaborateurs s'il leur montre son appréciation.

Maintenant que vous savez comment influencer les autres, que diriez-vous de découvrir les trois ingrédients qui rendront ces techniques efficaces ? Selon le site Web The Complete Leader, la réputation, la communication et la conviction sont essentielles pour persuader. Tout d'abord, un leader sera plus capable d'influencer les autres s'il est crédible et inspire confiance. Il doit permettre aux gens de mieux le connaître afin qu'ils puissent déterminer sa fiabilité. Ensuite, formuler un discours logique et clair facilite la persuasion des membres de son équipe. Communiquer ses opinions de manière limpide et simplifiée lui permet de se faire comprendre et, ultimement, de convaincre les autres. Enfin, la conviction représente l'engagement et la croyance du leader en ce qu'il propose. S'il soutient pleinement un projet et y croit fermement, le leader est mieux à même de convaincre les autres d'y adhérer. Cela semble logique, n'est-ce pas ?

Quant à vous, seriez-vous prêt à suivre une personne digne de confiance, sachant communiquer ses idées avec clarté et croyant fermement en ses projets, ou une personne présentant des contradictions et ayant du mal à structurer et vendre ses projets ? La réponse est évidente, n'est-ce pas ?



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point pensez-vous que l'influence est-elle cruciale pour les leaders ? Dans votre journal d'apprentissage, expliquez votre réponse en tenant compte des implications et des responsabilités associées au leadership.

### Votre défi

Nous vous invitons à analyser les techniques que vous utilisez pour influencer les autres. Cette semaine, soyez attentif à vos actions lorsque vous souhaitez que quelqu'un agisse d'une certaine manière ou pense selon un certain point de vue. Si vous ne trouvez pas immédiatement de situations où vous avez utilisé votre influence, réfléchissez à vos expériences passées. Rappelez-vous des moments où vous avez réussi à obtenir ce que vous vouliez. Comment avez-vous procédé ? Décrivez brièvement ces situations dans votre journal d'apprentissage.

### Réflexion

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin d'approfondir votre réflexion.

1. En analysant les moments où vous faites preuve d'influence, quelles techniques utilisez-vous le plus souvent et pourquoi ?
2. Quels moyens trouvez-vous les plus efficaces pour obtenir ce que vous voulez et pourquoi les préférez-vous ?
3. Dans quelles sphères de votre vie (famille, travail, loisirs, amitié, etc.) l'influence joue-t-elle un rôle important ?
4. Utilisez-vous les tactiques d'influence de manière inconsciente ou consciente la plupart du temps ?
5. Selon vous, comment le leader idéal devrait-il utiliser l'influence avec les membres de son équipe et pourquoi cette approche est-elle importante ?
6. Comment un leader devrait-il aider les membres de son équipe à développer leurs propres compétences en matière d'influence ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour obtenir des commentaires constructifs.

## Plan d'action

Quelles sont les trois actions précises que vous prendrez la semaine prochaine pour (a) prendre conscience des moments où vous utilisez l'influence et pour (b) augmenter l'efficacité de votre influence ? Notez-les dans votre journal d'apprentissage.



**Roxanne :** Wow, j'étais mal à l'aise avec cet exercice. Je n'aime ni manipuler les autres ni être manipulée, d'ailleurs. Je suis contente que l'exercice ait mis en lumière certaines tactiques d'influence, et je m'efforcerai certainement de les utiliser de manière authentique. À vrai dire, je pense que la meilleure façon d'influencer quelqu'un est de donner l'exemple. Les personnes généreuses, bienveillantes et encourageantes illuminent la vie des autres sans rien attendre en retour. Tu sais, je me sens manipulée lorsque quelqu'un essaie de me faire faire quelque chose en utilisant son charisme ou en jouant sur mes émotions. Je me demande pourquoi il ne cherche pas à me convaincre par des arguments

rationnels et logiques. En fait, j'ai du mal à lui accorder ma confiance.

**Roger :** Je suis d'accord. Quand quelqu'un commence à citer des anecdotes pour me persuader de faire quelque chose, ça me montre qu'il manque de preuves crédibles. Je préfère être influencé par la logique. En fait, il y a beaucoup de recherches menées par Soojin Lee et ses collaborateurs qui montrent que la « persuasion rationnelle » est le moyen le plus efficace pour les leaders d'amener les gens à agir. Leurs études indiquent que les employés qui utilisent la persuasion rationnelle tendent à être plus appréciés par leur leader.

**Roxanne :** Hum, je n'en doute pas ! Et qu'en est-il de la flatterie ? Comment réagis-tu lorsque quelqu'un te flatte pour obtenir quelque chose en retour ?

**Roger :** Je pense que reconnaître le travail des autres et offrir des compliments sont cruciaux pour créer un climat de travail favorable. Bien sûr, j'aime recevoir des commentaires positifs, mais ils doivent être sincères et mérités. Essayer de flatter mon ego ne me motive pas vraiment à agir. Je peux généralement repérer ces manipulations assez facilement et je me demande souvent ce que la personne cherche réellement.

**Roxanne :** Oui, c'est vrai ! Ça me rappelle une tactique assez regrettable que j'ai observée récemment : quand une personne utilise sa position et son autorité pour obtenir ce qu'elle veut. Par exemple, quelqu'un nous rappelle qu'il est le patron et qu'il a le dernier mot de toute façon, ou un dirigeant qui semble être en pleine « hallucination de pouvoir ». Je trouve que c'est un acte désespéré, un dernier recours ; c'est ce que les gens font quand ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils veulent de manière plus convaincante.

**Roger :** Je comprends parfaitement ce que tu veux dire ! C'est comme si, après avoir essayé de te flatter et de t'influencer de manière civilisée, un patron décidait finalement de brandir son titre pour que tu obéisses plus rapidement. Je trouve que les pires tactiques de pression sont la menace, l'intimidation, la surveillance constante ou le rappel des obligations. Ce sont des méthodes abusives auxquelles je réagis en me mettant sur la défensive. Tu connais la troisième loi de Newton sur le mouvement ? Pour chaque action, il y a une réaction égale et opposée.





## 69

### Comment jouez-vous dans le bac à sable ?

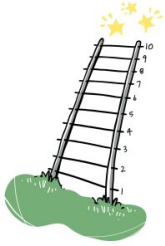
« Rien ne commence vraiment que si on se le permet à soi-même. » – Claude Mauriac

« Il est important de se rappeler qu'il ne s'agit pas seulement d'un ensemble d'individus formidables, mais d'un groupe de personnes qui aiment jouer dans le bac à sable et qui apprécient pleinement la résolution collaborative de problèmes. » – Warren Bennis

Quand Roger était plus jeune, il était souvent choisi en dernier pour former une équipe de softball pendant la récréation. En plus, des garçons populaires lui jetaient des pierres en rentrant de l'école. Étiqueté comme un « perdant », Roger a décidé qu'il devait « endurcir » son attitude, devenant ainsi un superviseur agressif et excessivement exigeant – du moins jusqu'à ce que son patron le rappelle à l'ordre un jour. Il a alors eu le choix : changer son comportement ou être mis à la porte. Cela remonte à 10 ans. Depuis lors, Roger a appris qu'il est important d'avoir des attentes élevées, mais réalistes, et de construire des relations solides avec tous ceux qui l'entourent : son patron, ses collègues, son équipe et ses clients.

Et vous ? Étiez-vous comme Roger ou connaissiez-vous quelqu'un de similaire quand vous étiez enfant ? Aviez-vous du mal à jouer avec d'autres enfants dans le bac à sable ? Et maintenant, comment cela se passe-t-il ? Identifiez-vous des faiblesses qui pourraient vous nuire en tant que leader ?





## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre capacité à vous entendre avec les autres ? Expliquez votre note dans votre journal d'apprentissage.

Dans leurs recherches, James Waldroop et Timothy Butler, psychologues à la Harvard Business School, ont identifié six modèles comportementaux qui peuvent saboter la carrière des leaders :

**1 . Le héros.** Le héros pousse non seulement lui-même, mais aussi les autres à travailler trop dur et trop longtemps. Ses attentes sont si élevées que peu de gens peuvent les atteindre. Comme le soulignent James Waldroop et Timothy Butler : « Si vous observez de près le parcours du héros, vous trouverez probablement les traces précieuses de ceux qui ont quitté l'entreprise après avoir tenté de suivre les efforts surhumains du héros. » Le héros et son équipe sont à risque d'épuisement professionnel, car ils brûlent la chandelle par les deux bouts. Il est crucial pour le héros d'améliorer sa capacité à comprendre l'état de ses employés et à leur accorder des pauses nécessaires (Est-ce qu'ils semblent fatigués ? Passent-ils trop de temps à travailler ?).

**2 . Le méritocrate.** Le méritocrate se concentre sur la résolution des problèmes d'un point de vue idéal, sans tenir compte des réalités politiques d'une situation. Comme nous ne vivons pas dans un monde « idéal », nous devons nous concentrer sur ce qui fonctionnera dans une situation « réelle ». Les méritocrates s'appuient souvent sur des faits objectifs, tout en ignorant les aspects politiques des situations. Ils ne réalisent pas que vendre leurs idées aux autres et négocier des compromis sont essentiels pour obtenir l'acceptation de leur point de vue. Les méritocrates ont besoin d'aide pour réfléchir à la réception potentielle de leurs solutions et de leurs suggestions ainsi qu'à ce qu'ils peuvent faire pour rendre leurs propositions plus acceptables et attrayantes pour les autres.

**3 . Le bulldozer.** Le bulldozer maltraite les autres et ne pense qu'à renforcer ses propres intérêts. C'est ce que Robert Sutton, professeur à l'Université Stanford, décrit comme un comportement de « sale con » : il pousse les autres, les dénigre, les utilise, leur donne des ordres de façon désagréable et est tout simplement insupportable à côtoyer. Sutton souligne que ces individus ont adopté tôt l'idée que le monde est un endroit hostile où ils doivent devancer les autres avant d'être devancés, par un « plus 10 % ». Ils intimident et aliènent tout le monde sur leur chemin, créant ainsi un climat de méfiance mutuelle. Souvent, ils ciblent particulièrement ceux qui ont moins de pouvoir qu'eux, peut-être comme les garçons qui intimidaient Roger sur le chemin de l'école. Roger a découvert que courber l'échine n'était pas la réaction la plus efficace face à eux. Il est essentiel de se tenir face au bulldozer et de rétablir des limites claires. Au travail, il est crucial de lui faire comprendre que son comportement nuit à l'organisation et que des mesures disciplinaires seront prises s'il ne change pas. La capacité de travailler efficacement avec les autres n'est pas une option, surtout pour un leader !

**4 . Le pessimiste.** Le pessimiste se concentre sur tout ce qui pourrait mal tourner plutôt que sur les possibilités offertes par une situation. Il peut se considérer comme « réaliste », mais ses critiques et ses plaintes sont rarement suivies de suggestions constructives d'amélioration. Ce comportement

mine l'esprit d'équipe et entrave le progrès. Selon James Waldroop et Timothy Butler, « les pessimistes ont de bonnes intentions, cherchant à protéger l'organisation contre les erreurs potentielles découlant de changements imprudents. Cependant, leur tendance à considérer tout changement comme imprudent limite souvent la créativité et bloque les occasions prometteuses ». Les inquiétudes des pessimistes peuvent parfois être justifiées, basées sur des expériences passées d'erreurs coûteuses. Toutefois, ils ont également tendance au *micromanagement*, surveillant les autres de près de peur qu'une erreur survienne. Les pessimistes peuvent améliorer leur contribution en apprenant à voir les deux côtés d'une situation : à la fois les aspects positifs et négatifs. Ils doivent être encouragés à proposer des solutions constructives plutôt qu'à simplement critiquer. Ainsi, ils pourront jouer un rôle plus productif et équilibré au sein de l'organisation.

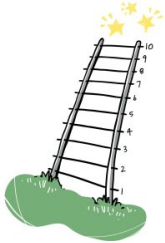
**5 . Le rebelle.** Le rebelle cherche systématiquement à faire les choses à sa manière et résiste aux méthodes établies. Il rejette souvent les idées des autres comme étant insuffisantes, préférant imposer ses propres opinions sans essayer de comprendre les raisons derrière les méthodes existantes. Il s'oppose aux suggestions des autres en affirmant que les siennes sont meilleures. James Waldroop et Timothy Butler suggèrent de présenter au rebelle deux options claires : « Vous pouvez travailler pour améliorer les choses ici, ou vous pouvez continuer à suivre votre propre voie et rester simplement un perturbateur. Si vous choisissez la seconde option, votre progression de carrière sera entravée, et votre impact sur l'organisation restera limité. Nous espérons que vous opterez pour la première, car nous reconnaissons que cet endroit n'est pas parfait et avons besoin de personnes comme vous pour nous aider à progresser. »

**6 . Le compteur.** Le compteur cherche à accomplir trop en trop peu de temps. Cette personne est souvent pressée de réaliser beaucoup sans réfléchir aux priorités. Elle ne voit pas l'importance de construire des succès modestes avant de viser des exploits majeurs. Selon les chercheurs, le compteur « imagine déjà le rugissement de la foule lorsque la balle franchit la clôture extérieure du terrain de baseball ». Sur le plan professionnel, il rêve de voir sa photo en couverture de *Fortune* en tant que fondateur du meilleur site ou de devenir partenaire en un temps record en attirant le plus gros client. Cependant, le problème, pour reprendre l'analogie du baseball, est que le compteur se concentre trop sur les coups de circuit au lieu d'opter pour des stratégies plus simples et efficaces, comme frapper un simple ou même obtenir un but sur balles, qui pourraient tout autant aider l'équipe. En d'autres termes, les compteurs ont tendance à privilégier les objectifs ambitieux trop précocement. James Waldroop et Timothy Butler suggèrent qu'on offre à ces individus des occasions d'élargir leurs responsabilités, que ce soit en explorant d'autres départements au sein de l'organisation ou en travaillant avec différents clients.

James Waldroop et Timothy Butler identifient également quatre tendances à l'origine de ces comportements destructeurs :

1. **Narcissisme autofocalisé.** Cela implique l'incapacité à voir les choses du point de vue des autres et une concentration excessive sur sa propre vision du monde, sans empathie pour reconnaître l'importance des perspectives différentes.
2. **Puissance mal utilisée.** Ce comportement se manifeste par une méconnaissance de l'utilisation optimale du pouvoir et de l'influence, soit en l'évitant complètement, soit en l'utilisant de manière manipulatrice ou tyrannique.

3. **Ambivalence face à l'autorité.** Cela englobe soit une attitude excessive de déférence envers l'autorité, soit une tendance à la défier ouvertement.
4. **Mauvaise image de soi et besoin de prouver sa valeur.** Cela se traduit par une estime de soi faible et un sentiment de devoir constamment prouver sa compétence et sa valeur.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre capacité à reconnaître et à corriger les modèles de comportement ci-dessus chez vous-même et dans votre équipe ? Expliquez vos réponses et notez-les dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Pour vous aider à comprendre vos propres comportements et à travailler sur ceux qui pourraient nuire à votre carrière, nous vous invitons à faire ce qui suit.

1. Dans votre journal d'apprentissage, identifiez le modèle qui vous semble le plus familier ou auquel vous pourriez être le plus enclin. Décrivez des exemples concrets de situations au cours des six derniers mois où vous avez pu démontrer ce modèle.
2. Sollicitez l'avis de trois personnes en qui vous avez confiance pour qu'elles identifient les modèles qui vous correspondent le mieux. Demandez-leur de fournir des exemples précis pour étayer leur opinion. Prenez note de leurs commentaires dans votre journal d'apprentissage.
3. Si vous éprouvez des difficultés à cibler un ou deux modèles qui vous correspondent, sollicitez l'avis de votre équipe de rétroaction pour obtenir des perspectives supplémentaires.

### Réflexion

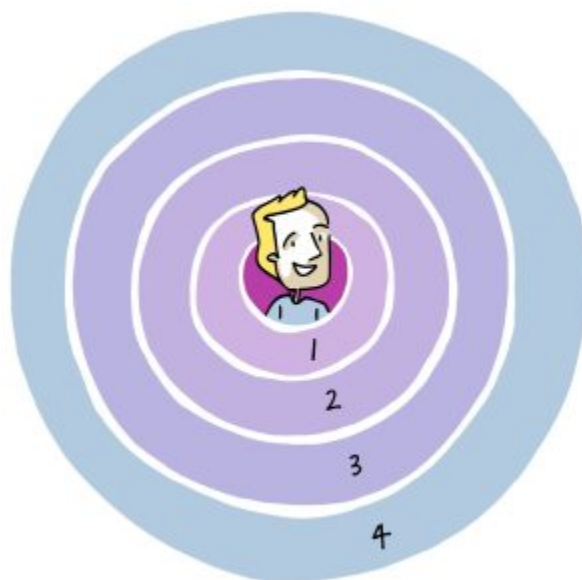
Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En réfléchissant à vos modèles de comportement préférés, qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de votre adoption de ces modèles ? Pourquoi pensez-vous vous comporter de cette manière ?
2. Pouvez-vous identifier parmi les six modèles de comportement ceux que d'autres leaders ont utilisés ? Pourriez-vous donner des exemples précis et décrire l'impact ou les résultats de leur comportement ?
3. Comment ces modèles de comportement ont-ils influencé votre capacité à atteindre vos objectifs personnels et professionnels au cours des derniers mois ?
4. Comment pensez-vous que les leaders peuvent reconnaître l'un des six modèles de comportement dans leur équipe et doivent intervenir lorsqu'ils les observent chez des membres de leur équipe ?
5. Quels sont les signes révélateurs que vous observez chez vous ou chez les autres lorsqu'un modèle de comportement destructeur commence à affecter l'équipe ou l'organisation ?

6. Quelles stratégies utilisez-vous actuellement pour gérer ou éviter ces comportements destructeurs vous-même et au sein de votre équipe ou de votre organisation ?
7. À quel point pensez-vous être transparent avec votre équipe concernant votre propre modèle de comportement et vos efforts pour le corriger ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez immédiatement pour (a) accroître votre conscience des modèles de comportement, en cas d'adoption involontaire de l'un des six modèles, et pour (b) vous empêcher de les adopter, si vous vous trouvez à incliner vers l'un de ces comportements.



## 70

### Savez-vous bien vous entourer ?

« Entourez-vous uniquement des gens qui vous élèvent plus haut. La vie est déjà remplie de ceux qui veulent vous faire tomber. » – Oprah Winfrey

« Entourez-vous des rêveurs et des faiseurs, des croyants et des penseurs, mais surtout entourez-vous de ceux qui voient la grandeur en vous, même lorsque vous ne la voyez pas vous-même. » – Edmund Lee

« Vous êtes la moyenne des cinq personnes avec lesquelles vous passez le plus de temps. » – Jim Rohn

Lorsque vous étiez enfant, avez-vous déjà reçu le conseil de bien choisir vos amis et vos relations ? De choisir qui vous vouliez dans votre cercle ? De choisir les personnes qui pourraient intégrer votre réseau ? C'est un excellent conseil, mais selon quels critères devrions-nous choisir les personnes qui font partie de notre quotidien ? Il existe plusieurs réponses à cette question : en fonction de nos valeurs, de nos intérêts, des compétences complémentaires, etc. Mais une question demeure : « Comment bâtir un réseau qui nous soit profitable ? »

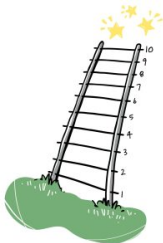
Une réponse se trouve dans l'article de Bill George, professeur à Harvard, et de ses collaborateurs Peter Sims, Andrew McLean et Diana Mayer. Ils soulignent que la réussite des grands leaders repose en grande partie sur les personnes qui les entourent. Leur réseau les aide à gagner en confiance et à obtenir

des conseils fiables. Les personnes de leur entourage les apprécient pour ce qu'ils sont, les connaissent bien et sont prêtes à les accepter avec leurs forces et leurs faiblesses. Une équipe solide autour d'un leader lui permet donc de s'améliorer et de croître dans un environnement favorable. Bill George et ses collaborateurs ajoutent que les membres du réseau et de l'équipe de soutien d'un leader sont souvent répartis dans divers sous-groupes : famille, amis, collègues, patrons, etc. Bien que cela implique de maintenir de nombreuses relations, il est essentiel de privilégier la qualité sur la quantité. En réalité, votre équipe de soutien peut commencer avec une seule personne qui vous connaît de A à Z et qui est prête à vous soutenir dans vos accomplissements. La connaissez-vous vraiment ?

Toutefois, vous concentrer uniquement sur la façon dont les gens peuvent vous soutenir ou vous être bénéfiques s'avère égocentrique. Vous devriez également considérer ce que vous pouvez apporter à vos relations. Êtes-vous tellement centré sur vous-même que vous vous focalisez exclusivement sur la façon dont les autres peuvent vous être utiles ? Est-ce que vous les abandonnez lorsque leurs bénéfices pour vous s'épuisent ? Jouez-vous un rôle positif contribuant à la croissance et au bien-être des autres ?

Dans le livre pour enfants *As-tu rempli un seau aujourd'hui ?*, Carol McCloud soulève un point important : « Nous portons tous un seau invisible dans lequel nous gardons nos bonnes pensées et nos sentiments. Lorsque notre seau est plein, nous sommes heureux ; lorsqu'il est vide, nous sommes tristes. Il est important de savoir que nous pouvons remplir notre propre seau et que d'autres peuvent aussi le remplir. Nous pouvons également y plonger pour le vider. Les « remplisseurs de seaux » sont ceux qui aident sans qu'on leur demande, qui font des câlins, des compliments et répandent leur amour et leurs bons sentiments envers les autres... Les personnes qui « plongent » dans notre seau nous volent nos sentiments heureux en refusant de nous aider avec une tâche ou en disant ou faisant des choses cruelles. »

Et vous, êtes-vous un remplisseur de seaux ou un plongeur ?



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure vous sentez-vous soutenu par les personnes qui vous entourent ? Seraient-elles disponibles pour vous si vous en aviez besoin ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Savoir bien s'entourer est une compétence essentielle pour tout leader ! Facile à dire, mais difficile à mettre en œuvre pour certains ! C'est un projet d'importance capitale, mais réalisable étape par étape ! C'est pourquoi nous vous proposons de vous lancer dans cet exercice, inspiré de celui présenté par Bill George dans son livre *True North : Discover Your Authentic Leadership*. Cet exercice vous permettra de poser la première pierre pour bâtir une équipe de soutien solide. Si vous avez déjà une telle équipe, cet exercice ne fera que renforcer ses fondations.

Munissez-vous donc de votre journal d'apprentissage pour répondre aux questions suivantes.

1. Dressez une liste des personnes les plus importantes dans votre vie actuellement. Dessinez une série de cercles concentriques comme dans l'image au début de l'exercice et insérez les noms de

ces personnes dans les cercles. Les personnes dans la zone 1 sont les relations les plus importantes, tandis que celles dans la zone 4 reflètent les relations plus faibles.

- a. Pourquoi ces personnes sont-elles si importantes à vos yeux ?
- b. Ont-elles toujours été aussi importantes pour vous ? Sinon, dans quels moments précis ont-elles été particulièrement importantes ?
2. Quel rôle jouent les membres de votre famille dans le développement de votre leadership ?
3. Qu'apportent vos amis dans votre vie ?
4. À qui pensez-vous instinctivement lorsque vous avez besoin d'aide, de conseils et de *feedback* ?
5. Si vous deviez nommer quelqu'un qui a eu un impact significatif et positif sur votre vie, qui serait-ce ?
6. Qu'apportez-vous aux personnes de votre entourage ?

Profitez de cette occasion pour apprécier ce que vous avez ! Prenez quelques minutes pour remercier les personnes importantes pour vous qui ont émergé lors de cet exercice.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En réfléchissant à vos réponses à ce défi, quelles sont les forces et les faiblesses de votre réseau/équipe de soutien ?
2. Qui est la personne la plus importante de votre entourage (en zone 1) ?
3. Y a-t-il des personnes dans votre réseau qui vous nuisent ou vous empêchent de développer votre plein potentiel ? Comment le font-elles ?
4. Est-ce que votre entourage actuel vous aide à vous développer en tant que leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. Comment pouvez-vous montrer votre appréciation à ceux qui vous soutiennent ?
6. Comment pouvez-vous tirer parti des nombreux talents et ressources disponibles autour de vous ?
7. Que pouvez-vous faire pour renforcer les relations faibles ou celles qui vous empêchent de grandir en tant que personne et en tant que leader ?
8. Comment pourriez-vous construire de nouvelles relations qui enrichissent votre vie ?
9. Qu'êtes-vous prêt à faire pour « remplir les seaux » des autres, être une ressource pour eux et les encourager à développer leur réseau/équipe de soutien ?
10. Comment contribuez-vous au développement des membres de votre réseau/équipe de soutien ?
11. Comment les leaders peuvent-ils tirer le meilleur parti de leur réseau/équipe de soutien ?
12. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leur réseau/équipe de soutien ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant afin (a) de faire un tri dans les relations qui vous nuisent en identifiant celles qui vous empêchent de croître et en prenant des mesures pour les ajuster ou les éliminer, (b) de construire de nouvelles relations enrichissantes en cherchant activement à rencontrer de nouvelles personnes

partageant vos intérêts ou vos objectifs, (c) d'entretenir les relations positives et dynamisantes en planifiant régulièrement des moments pour rester en contact avec les personnes importantes dans votre vie et les soutenir activement, (d) de contribuer à remplir les seaux des autres en cherchant des occasions de soutenir et d'encourager les personnes autour de vous, que ce soit par des gestes de gentillesse ou des encouragements sincères, et (e) d'encourager activement les autres à faire de même en racontant votre expérience, en offrant votre soutien et en servant d'exemple par votre propre engagement à améliorer vos relations.



**Roxanne :** J'ai décidé de dresser une liste de toutes les personnes que je connais dans ma vie personnelle et professionnelle, y compris mes connaissances. J'ai pris le temps de réfléchir à la façon dont chaque personne contribue à mon bien-être : est-ce qu'elle m'apporte du plaisir, de l'aventure, de l'apprentissage, du soutien, de l'inspiration, du défi ou un sentiment d'appartenance ? Ou est-ce qu'elle m'apporte de la misère, de la négativité, des tensions, des obligations, des attentes ou du désagrément ? Ensuite, j'ai inversé les questions ! Pour toutes les personnes sur ma liste, je me suis demandé de quelle façon je contribuais à leur bien-être. Ça a été assez révélateur. J'ai réalisé que j'avais peut-être pris

beaucoup de gens pour acquis.

**Roger :** Ça semble être une tâche difficile. Pour ma part, je dois l'admettre : je n'ai pas beaucoup de relations très profondes dans les zones 1 et 2. En fait, cet exercice m'a rappelé un film que j'ai vu, *Haut dans les airs*. Dans ce film, George Clooney joue un spécialiste des licenciements qui parle des bagages émotionnels que chacun porte métaphoriquement. Il encourage les gens à remplir leur sac à dos avec des connaissances, de la famille, des amis, des collègues de travail et toute personne présente dans leur vie, puis à évaluer à quel point ce fardeau est lourd (« comment les bretelles leur coupent les épaules »). Il dit : « Tous ces secrets, compromis, négociations et disputes. Vous n'avez pas besoin de porter tout ce poids. Pourquoi ne pas déposer ce sac ? » Ce personnage suggère que les relations sont un fardeau qui limite la liberté individuelle et qu'il est préférable de maximiser l'indépendance en les évitant. Toutefois, le film montre plus tard qu'il mène une vie solitaire avec peu d'attachements et peu de sens.

**Roxanne :** C'est une vie triste et vide, mais il semble qu'il ait pu apprendre sa leçon. Les psychologues Roy Baumeister et Mark Leary ont constaté que ce sont nos relations qui nous apportent le plus de plaisir et de bonheur. Cependant, avec nos vies trépidantes, il est facile de devenir trop occupés et de négliger de nourrir et d'entretenir ces relations. Le temps passe, et des mois peuvent s'écouler sans que nous ayons parlé à notre meilleur ami !

**Roger :** Il ne faut que quelques minutes pour appeler quelqu'un ou lui envoyer un courriel. Je dois m'engager davantage dans mes relations et ne pas attendre que les autres fassent le premier pas.



## Investir dans les relations interpersonnelles

### Éléments clés à retenir

- Développer un comportement civil, respectueux, avenant ;
- Apprendre à mieux communiquer en demandant de la rétroaction, en développant son écoute empathique et générative, en étant conscient de son langage non verbal, prenant conscience de ses biais de communication ;
- Savoir mettre en place des relations égalitaires où vous et vos interlocut·eur·rices êtes gagnant·es.

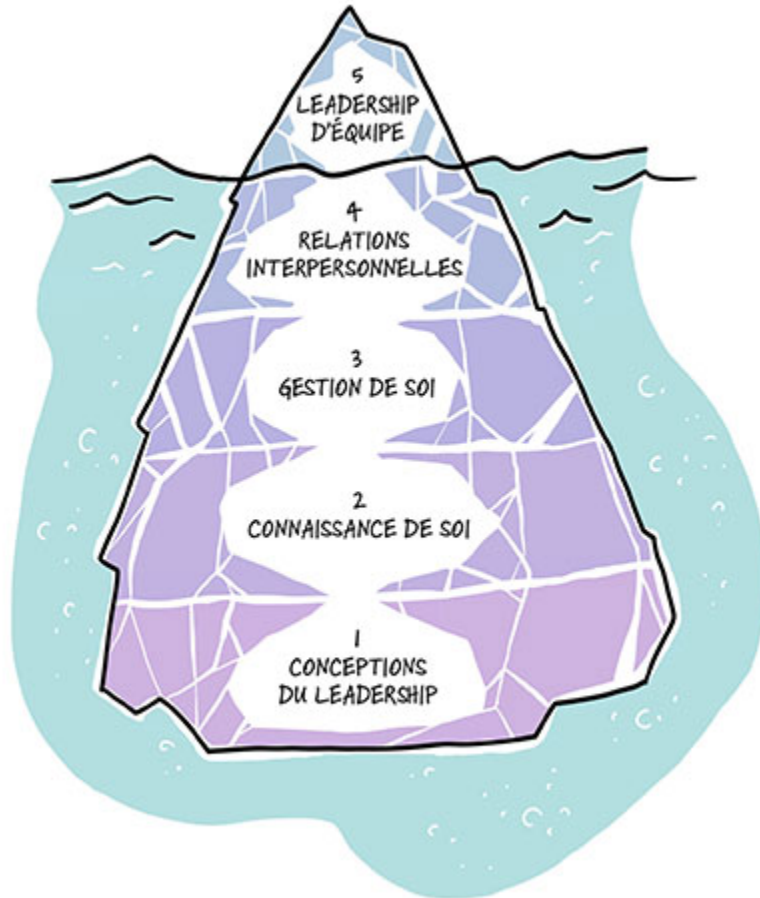


# LE CINQUIÈME FONDEMENT



# DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP D'ÉQUIPE

---



## Objectifs d'apprentissage :

### Objectif général:

Comprendre comment encadrer une équipe efficacement.

### Objectif spécifique:

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de mettre en place des comportements et d'agir pour encadrer une équipe efficacement.

Maintenant que vous maîtrisez les ficelles de la gestion de soi et de l'entretien de relations saines avec les autres, pourquoi ne pas apprendre à diriger une équipe ? Après tout, un leader n'est rien sans son équipe.

Exercer du leadership implique d'influencer les autres pour atteindre des objectifs, quel que soit le contexte. Le leadership ne se limite pas au milieu professionnel. Vous exercez votre leadership lorsque vous encouragez un ami à vous rejoindre pour le pèlerinage de Compostelle dans le nord de l'Espagne. En fait, tout le monde peut être un leader ! L'image traditionnelle d'un leader charismatique à la tête d'une grande entreprise est une représentation limitée. Chacun peut être un leader à sa manière. Par exemple, une grand-mère peut être le pilier de sa famille, en maintenant son unité. Elle réunit sa famille autour de bons repas, organise des réunions familiales et partage sa sagesse avec douceur et réconfort. Cette grand-mère est une leader qui inspire, rassemble et influence ceux qui l'entourent.

Cela montre qu'il existe de nombreuses occasions de pratiquer le leadership dans la vie quotidienne. Les possibilités sont nombreuses et variées. Nous vous proposons plusieurs exercices pour vous permettre de mettre en pratique vos compétences en leadership d'équipe. Alors, saisissez ces occasions !





## 71

### Avez-vous peur de devenir un leader ?

« Ressentez la peur et faites-le de toute façon. » – Susan Jeffers

« Vous devez nommer votre peur pour la bannir. » – Yoda dans Star Wars : The Empire Strikes Back

« Prenez un risque – un saut dans l'inconnu sans garantie. En fin de compte, vous devez décider comment vous allez être. » – D<sup>r</sup> Tom dans Being Erica (série de télévision canadienne)

« Le plus grand risque dans la vie, c'est de ne rien risquer. Celui qui ne risque rien ne fait rien, n'a rien, n'est rien et ne devient rien. Il peut éviter la souffrance et le chagrin, mais il ne peut tout simplement pas apprendre, ressentir, changer, grandir ou aimer. Enchaîné par sa certitude, il est esclave ; il a perdu sa liberté. Seul celui qui prend des risques est vraiment libre. » – Leo Buscaglia

« Habituellement, ce que nous craignons le plus de faire est ce que nous devons le plus faire. Cet appel téléphonique, cette conversation, quelle que soit l'action, c'est la peur des résultats inconnus qui nous empêche de faire ce que nous devons faire. Définissez le pire des cas, acceptez-le et faites-le. Le succès d'une personne dans la vie peut généralement être mesuré par le nombre de conversations inconfortables qu'elle est prête à avoir. Décidez de faire chaque jour une chose qui vous fait peur. » – Tim Ferriss

Évitez-vous toujours le rôle de leader lorsque vous êtes invité à le jouer ou lorsque vous voyez que quelqu'un doit se porter volontaire pour prendre les devants ? Pourquoi ?

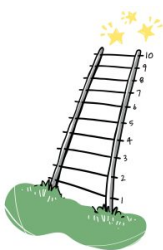
- Avez-vous peur de l'échec ?
- Manquez-vous de capacité à leader ?
- Êtes-vous tout simplement très à l'aise en tant que membre d'équipe et préférez-vous ne pas vous porter volontaire pour prendre le *lead* ?
- Détestez-vous quitter votre zone de confort ?

Ne vous inquiétez pas, vous n'êtes pas le seul. Beaucoup de gens ne se sentent pas prêts à faire la transition de suiveur à leader en toute confiance. Il existe de nombreux exemples de grands leaders, comme Moïse, qui étaient initialement réticents à assumer des rôles de leadership. Cependant, certains, y compris des leaders historiques remarquables, ont surmonté leurs peurs et développé une assurance en leurs capacités émergentes en tant que leaders. Comment ? En acceptant simplement les occasions de leadership. La seule façon de développer son expérience et sa confiance en tant que leader est de passer à l'action.

Afin de comprendre ce qui vous retient, Tim Ferriss vous suggère de vous poser une série de questions : « Qu'est-ce qui vous a empêché de relever un défi ? Quels doutes et craintes aviez-vous ? Sont-ils réalistes ? Quel aurait été le pire scénario si vous aviez échoué ? Quelle est la probabilité que cela se produise ? Quel est le résultat le plus probable ? »

Tim Ferriss recommande également de vous interroger sur les coûts de l'inaction, tant financièrement qu'émotionnellement et physiquement. Si vous ne poursuivez pas ce qui vous excite, où vous voyez-vous dans 1 an, 5 ans et 10 ans ? Comment vous sentirez-vous d'avoir laissé les circonstances diriger votre vie et d'avoir permis à dix autres années de passer à faire quelque chose qui ne vous satisfait pas ?

Enfin, selon Tim Ferriss, demandez-vous ce que vous attendez pour passer à l'action. Si votre réponse est « le bon moment », c'est une mauvaise réponse !



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous désireux d'assumer des rôles de leadership ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Pour cet exercice, nous vous invitons à réfléchir à votre peur de devenir leader.

1. Décrivez trois occasions de leadership récentes ou importantes que vous avez saisies (par exemple, organiser un événement). Quelles compétences avez-vous utilisées ? Qu'est-ce qui vous a aidé à réussir ? Souvent, nous associons le leadership à la responsabilité officielle d'un groupe, mais vous



pourriez être surpris de constater que vous avez déjà exercé du leadership dans vos activités quotidiennes.

2. Décrivez trois occasions de leadership récentes ou importantes que vous avez évitées. Qu'est-ce qui vous a empêché d'assumer le rôle de leader ?

Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'est-ce qui vous a aidé à assumer un rôle de leadership ou vous a empêché de le faire ?
2. En général, diriez-vous que vous évitez le leadership (que vous attendez passivement que les autres prennent les devants) ? Ou êtes-vous plutôt un leader réticent (qui n'assume le rôle que lorsque vous y êtes obligé) ? Un leader en coulisses (qui fait une grande partie du travail, mais n'est pas visible en tant que leader) ? Ou quelqu'un qui accepte facilement des rôles de leadership ? Expliquez votre réponse.
3. Si vous avez tendance à inventer des excuses ou à rationaliser votre réticence à accepter des expériences de leadership, de quelle manière pourriez-vous ajuster ces attitudes ? Vous sentez-vous inauthentique ? Pas assez compétent ? Avez-vous peur que les gens ne vous aiment pas ? Pour contrer ces croyances, le professeur et écrivain Andy Molinsky suggère trois choses : (a) vous demander si ces excuses sont authentiques, (b) faire de petits pas pour sortir de votre zone de confort et « sculpter les situations de manière à minimiser l'inconfort » et (c) plonger simplement, malgré votre inconfort.
4. Quelles sont les compétences spécifiques que vous pensez devoir développer pour être plus confiant dans des rôles de leadership ?
5. Quelles sont vos expériences passées qui pourraient vous servir de référence pour développer votre leadership ?
6. Comment pourriez-vous rechercher activement des occasions de leadership dans votre vie professionnelle et personnelle ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez immédiatement pour (a) développer votre confiance et prendre le risque d'assumer des rôles de leadership pour avancer et pour (b) aider les autres à devenir plus disposés à assumer des rôles de leadership. En outre, envisagez ce que vous pourriez faire d'autre pour assumer efficacement des rôles de leadership.



**Roxanne :** Je craignais initialement de prendre les devants pour devenir un leader. Je voyais d'autres personnes exceller dans ce rôle et je pensais qu'elles avaient des capacités ou des talents spéciaux.

**Roger :** Qu'est-ce qui t'a fait changer d'avis ?

**Roxanne :** On m'a présenté une occasion de leadership au sein de mon association professionnelle. J'étais au conseil d'administration depuis plus de cinq ans, je connaissais bien les rouages et j'avais déjà accompli beaucoup de travail. J'étais hésitante, mais j'ai réalisé que c'était un moment crucial : soit

j'avancais, soit je continuais à attendre. Avec l'aide d'une amie, j'ai examiné toutes mes « excuses » pour ne pas accepter ce rôle de leader, et aucune d'entre elles ne tenait vraiment la route. Mon amie m'a également aidée à élaborer un plan : définir mes premières actions en anticipant les erreurs potentielles et en réfléchissant aux moyens de les surmonter, tout en identifiant les personnes susceptibles de m'aider à réussir.

**Roger :** Wow, comment cela s'est-il déroulé pour toi ?

**Roxanne :** J'étais nerveuse, mais j'ai accepté le rôle. J'ai beaucoup appris, et notre équipe a mené à bien de grands projets. En développant ma confiance en mes capacités, j'ai pu assumer des rôles de leadership encore plus importants par la suite. Quand j'y pense, je ne regrette pas d'avoir fait le saut. C'était assurément l'une des meilleures décisions de ma vie. Je suis heureuse que mes « excuses » ne m'aient pas retenue, car sinon je n'aurais probablement pas pris ces responsabilités. C'est comme sauter dans une piscine : tu crains que l'eau soit froide, alors tu te trempes un orteil pour vérifier. Tu constates qu'elle est vraiment froide, alors tu hésites à y entrer. Tu restes au bord à bronzer, à jardiner, à manger une glace ou à faire toute autre chose pour justifier de ne pas plonger. Mais si tu avais sauté d'un coup, l'eau aurait paru beaucoup plus chaude, et tu aurais déjà nagé plusieurs longueurs, en t'entraînant. Le leadership, c'est pareil : tu anticipes, tu te distrais pour justifier de ne pas prendre de responsabilités et tu regardes (avec envie) ceux qui ont osé sauter et qui nagent de plus en plus vite. Il faut oser se jeter à l'eau !

**Roger :** Oh, je comprends bien ce que tu veux dire ! Je me reconnais dans ce que tu dis. Moi, je suis du genre à encourager ceux qui osent sauter, mais quand ils me demandent de les rejoindre, je les remercie et je passe mon tour. Souvent, je regrette de ne pas avoir été plus audacieux et vécu ma propre vie plutôt que d'avoir regardé celle des autres. C'est décidé, cet été, je plonge avec assurance dans ma piscine et dans le leadership !



## 72

### Prenez-vous souvent des initiatives ?

« Pour obtenir des résultats que vous n'avez jamais eus, il faut faire des choses que vous n'avez jamais faites. » – Jean-Marc Léger

« Le succès vient du fait de prendre de l'initiative et de faire le suivi... d'être persistant... en exprimant avec éloquence la profondeur de votre amour. Quelle action simple pouvez-vous prendre aujourd'hui pour produire une nouvelle impulsion vers le succès dans votre vie ? » – Tony Robbins

« Sans initiative, les leaders sont simplement des travailleurs occupant des postes de direction. » – Bo Bennett

Pensez à une vague qui naît dans l'océan. Elle commence petit à petit, prend de la force, grandit jusqu'à devenir gigantesque, s'épanouit, puis finalement se défait en petits remous. Cette vague représente votre quotidien, et vous êtes le surfeur. Où vous positionnez-vous sur cette vague ? Êtes-vous celui qui la prend dès ses balbutiements au large ? Êtes-vous en train de la surfer ? Ou bien êtes-vous plutôt celui qui se fait violemment heurter par les vagues sur la plage ?

Il est évident que certaines positions offrent un meilleur contrôle de la situation : la vie peut être plus facile lorsque vous surfez dans la même direction que la vague, mais peut devenir plus difficile si vous essayez de la défier en allant à contre-courant. Les leaders comprennent cette métaphore, car ils

prennent l'initiative dans leur vie quotidienne, la contrôlent et maîtrisent leurs actions. Nous avons tous le potentiel de devenir des leaders dans notre vie quotidienne, sans avoir besoin d'être des surfeurs d'élite ! Cependant, si vous sentez que le surf n'est pas votre domaine, commencez par prendre des leçons à travers l'exercice suivant. Comme le dit le dicton, « qui ne risque rien n'a rien » !

Que signifie « prendre des initiatives » ? Cela implique de prendre des décisions plutôt que de simplement subir les circonstances, de prendre le contrôle d'une situation sans qu'on vous le demande explicitement et de réfléchir au-delà des tâches immédiates. Ceux qui font preuve d'initiative prennent des actions de leur propre chef, voyant cela comme une occasion plutôt qu'un fardeau. Ils font le premier pas eux-mêmes et n'hésitent pas à demander de l'aide lorsque nécessaire. Ce sont comme des surfeurs chevronnés qui anticipent et exploitent la force naissante de la vague pour avancer.

Daniel Goleman distingue clairement ceux qui prennent des initiatives de ceux qui les évitent : « Ceux qui manquent d'initiative attendent passivement que les événements se produisent et réagissent au dernier moment, souvent sans avoir anticipé les crises imminentes... Le manque d'initiative se manifeste chez ceux qui cèdent au désespoir – ils pensent que leurs efforts ne porteront jamais leurs fruits. En revanche, ceux dotés d'un esprit d'initiative croient fermement que leur avenir dépend d'eux-mêmes. »

À la lumière de cette description de la prise d'initiative, il est évident combien celle-ci est cruciale dans le profil des leaders. En effet, la capacité à prendre des initiatives est une condition sine qua non pour devenir un leader. Un leader authentique ne se contente pas de suivre le courant, mais s'engage activement à améliorer les choses. Ils mettent tout en œuvre pour réussir et inspirent leurs pairs à en faire autant. Selon Daniel Beaupré, professeur de gestion, « les leaders exemplaires sont des pionniers, des personnes qui repèrent les occasions, explorent l'inconnu et sont prêtes à prendre des risques ». Ils considèrent les défis comme des occasions de se surpasser, d'apprendre et d'innover. Les leaders n'hésitent pas à sortir des sentiers battus et à adopter des approches novatrices.

Prendre des initiatives devient ainsi un levier pour expérimenter, apprendre et gagner en confiance pour les leaders. Voici quatre conseils pour renforcer votre capacité à prendre des initiatives.

**1. Libérez-vous du conformisme !** Dans notre société, il est crucial de pouvoir travailler efficacement avec les autres et de mettre de côté nos désirs individuels pour le bien commun. Lorsque nous nous conformons, nous risquons de fonctionner en pilote automatique, simplement en suivant le mouvement. Le désir naturel d'éviter le rejet social en recherchant des indices auprès des autres est normal et parfois raisonnable. Cependant, il existe un équilibre entre agir automatiquement selon les attentes des autres et suivre notre propre voie (peu importe ce que pensent les autres !). L'envie de nous intégrer peut parfois limiter notre croissance personnelle et notre capacité à suivre notre propre boussole intérieure. En remettant en question le statu quo de manière constructive, vous pouvez vous positionner comme quelqu'un prêt à penser par lui-même. Les leaders rejettent le conformisme en faveur d'une approche plus authentique et personnelle. Il peut être parfois frustrant de suivre un chemin unique que la société, nos amis ou nos collègues jugent comme le seul acceptable. Pourquoi ne pas envisager de laisser de côté les opinions des autres et de tracer votre propre voie ? Non seulement vous pourrez faire des choix qui vous représentent vraiment, mais vous pourrez aussi vivre en harmonie avec vous-même.

Selon le livre *Le leadership partagé* écrit par la psychologue sociale Édith Luc, les leaders qui rejettent le conformisme social ouvrent la voie vers un leadership authentique. L'experte identifie plusieurs façons d'y parvenir : « Prendre des initiatives, remettre en question le statu quo, parler franchement lorsque les autres se taisent, innover, proposer des perspectives nouvelles ou différentes, introduire de nouvelles pratiques, envisager les problèmes sous différents angles et

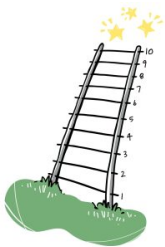
surtout avoir le courage de prendre des risques. » Ces exemples vous encouragent à sortir de votre zone de confort et à aborder les défis avec une approche novatrice et audacieuse.

**2. Soyez proactif !** Ne restez pas passif en attendant que les choses se règlent d'elles-mêmes ou que quelqu'un d'autre prenne l'initiative : prenez les devants ! Il est vrai que vous êtes toujours mieux servi en prenant vous-même les commandes de votre vie et de votre environnement. Si vous souhaitez voir une situation changer, une mentalité évoluer ou une habitude se modifier, passez à l'action ! Proposez des idées nouvelles qui revitalisent les choses et inspirent peut-être les autres à faire de même. Soyez clair sur vos objectifs et mettez tout en œuvre pour les atteindre.

Selon Luc, « les bénéfices tirés de l'action, le capital de leadership acquis en vivant conformément à ce que nous sommes et à ce que nous aspirons à devenir [...] surpassent les risques, les défis et les efforts nécessaires pour sortir de l'ombre ». Qu'attendons-nous pour résoudre ce qui nous dérange et améliorer notre vie personnelle et professionnelle ? Réorganisez les aspects de votre vie que vous n'aimez pas et perfectionnez les aspects positifs pour les rendre encore meilleurs !

**3. Attention à ne pas monopoliser la parole !** Une initiative est bonne, et deux, c'est mieux. Nous vous encourageons à déployer vos ailes en prenant des initiatives, mais veillez à ne pas tomber dans l'excès ! Lorsque vous prenez trop de décisions seules ou que vous agissez sans consulter les personnes impliquées, vous risquez d'être perçu comme autoritaire, voire comme le « boss des bécosses ». Il est crucial de concrétiser vos projets et de donner vie à vos idées tout en tenant compte des avis des autres et en les impliquant. Rappelez-vous que vous dépendez de votre équipe, donc ne la mettez pas à l'écart ! Au contraire, une stratégie efficace pour éviter de dominer est d'encourager les initiatives de vos collaborateurs. Laissez-leur la place pour agir et proposer leurs idées, car celles-ci peuvent être aussi valables que les vôtres. Qui sait, elles pourraient même vous inspirer de nouvelles idées innovantes !

**4. Jetez un nouveau regard sur vos choix de vie.** Peut-être sortez-vous des sentiers battus plus souvent que vous ne le pensez. Selon Luc, plusieurs choix peuvent refléter un non-conformisme social : avoir des passions uniques, ne pas se soucier de l'opinion des autres, réussir dans des domaines moins conventionnels, encourager le changement, suivre un parcours de vie inhabituel, avoir confiance en ses convictions même si elles sont peu communes, etc. Comme vous pouvez le constater, sortir des sentiers battus ne signifie pas nécessairement s'isoler. Il se peut que vous ayez déjà fait une ou plusieurs de ces choses sans même penser qu'elles étaient hors du commun, ce qui est formidable ! La non-conformité ne consiste pas à être rebelle et à rejeter toutes les conventions sociales, mais plutôt à faire des choix ambitieux ou inhabituels en toute conscience.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel degré d'initiative avez-vous tendance à prendre dans votre vie de tous les jours ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous encourageons à développer votre aptitude à prendre des initiatives de manière plus fréquente. Pour ce faire, cette semaine, essayez de repérer au moins trois occasions précises où vous pouvez prendre l'initiative pour améliorer les choses au travail ou dans votre vie personnelle.

- N'attendez pas qu'on vous demande de faire quelque chose ; agissez de votre propre initiative.
- En cas de problème ou de confusion, n'attendez pas que l'autre personne aborde le sujet ; prenez les devants.
- Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à la demander.

Si vous avez l'habitude de prendre toujours l'initiative, c'est une excellente habitude ! Cependant, pour cet exercice, nous vous encourageons à aller au-delà de votre niveau habituel. Après avoir accompli ces actions, prenez le temps de réfléchir à vos expériences et de les noter dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles ont été vos observations sur vos actions, vos sentiments et vos pensées ? Quelles ont été les actions les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
2. Quelles ont été les réactions des autres lorsque vous avez pris des initiatives pour améliorer les choses ? Pourquoi pensez-vous que vos actions ont déclenché ces réactions ?
3. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vos forces et vos faiblesses ?
4. Si vous deviez répéter ce défi, que feriez-vous de la même manière et que feriez-vous différemment ?
5. Pourquoi les leaders doivent-ils prendre des initiatives pour améliorer les choses ?
6. Quels sont les avantages et les risques associés à la prise d'initiative ?
7. Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui souhaitent prendre plus d'initiatives ?
8. Comment un leader peut-il encourager les membres de son équipe à prendre des initiatives au sein de son équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour obtenir des commentaires constructifs.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) prendre plus d'initiatives pour améliorer les choses dans votre vie personnelle et professionnelle, et pour (b) encourager les gens autour de vous à prendre plus d'initiatives.



**Roger :** Des initiatives... Je n'en prends pas beaucoup. J'avoue que je préfère rester dans ma zone de confort et accepter les choses telles qu'elles sont. S'il y a un statu quo, il doit bien y avoir une raison, non ?

**Roxanne :** Ah, vraiment ? C'est intéressant, mais je ne suis pas d'accord du tout. L'initiative, c'est presque mon deuxième prénom ! J'adore proposer et concrétiser de nouvelles idées, même si elles peuvent sembler farfelues parfois. Je ne saurais pas quoi faire sans ce désir constant d'amélioration.

**Roger :** Oui, mais je suis curieux. Qu'est-ce que ça te procure de prendre des initiatives ? Ne trouves-tu pas ça risqué parfois ? Ne crains-tu pas de te tromper,

de commettre des erreurs ou de choquer les gens qui t'entourent ?

**Roxanne :** Pas du tout ! En fait, il faut abandonner ces idées et cette retenue qui nous empêchent de faire ce que nous voulons, comme nous le voulons. C'est presque malsain. La peur de l'échec freine les gens et les pousse à faire toujours les mêmes choses, dans le même ordre, etc. Pour ma part, je trouve que prendre des initiatives me donne de l'influence et du contrôle sur ma vie et mon environnement. Je sens que je suis maître de mon destin et j'apprécie vraiment ça ! Quoi de pire que de sentir que ce sont les autres ou la société qui décident de notre destin ? Cependant, je comprends que tu sois un peu stressé à l'idée de sortir des sentiers battus ; ça peut être inconfortable au début. Mais à force de le faire, nous renforçons notre confiance en soi, notre indépendance et notre autonomie. Et nous pouvons vraiment faire la différence dans nos environnements de travail et dans la vie des autres.

**Roger :** Mais que se passe-t-il si tu te heurtes à un mur, ou si tes actions ne donnent pas les résultats escomptés ?

**Roxanne :** Ça, c'est la vie, Roger ! Prendre une initiative, c'est un peu comme jouer aux dés : ton idée peut révolutionner le monde ou tomber dans l'oubli. Mais tu sais quoi ? C'est vraiment excitant de ne pas savoir ce qui va arriver à ton action. Peut-être qu'elle semblera futile au début, mais elle pourrait faire son chemin et devenir importante plus tard. Même en cas de déception, tu auras au moins appris quelque chose et vécu une expérience de prise de risque. Sinon, tu connaîtras le succès et tu verras que tu peux accomplir de grandes choses si tu y mets du tien. Comme le dit mon patron : « Soit tu proposes, soit on t'impose ! » Alors, qu'en penses-tu, Roger ?



## 73

### Êtes-vous un bon suiveur ?

« Voici quelques-unes des qualités requises pour être un bon employé : la fidélité, la loyauté, l'enthousiasme, l'initiative, la tolérance et le jugement. » – RBC.com

« Les grands hommes se sont presque toujours montrés prêts à obéir comme ils se sont ensuite révélés aptes à commander. » – Lord Mahon

« Chaque leader doit commencer comme un employé. » – James L. Clark

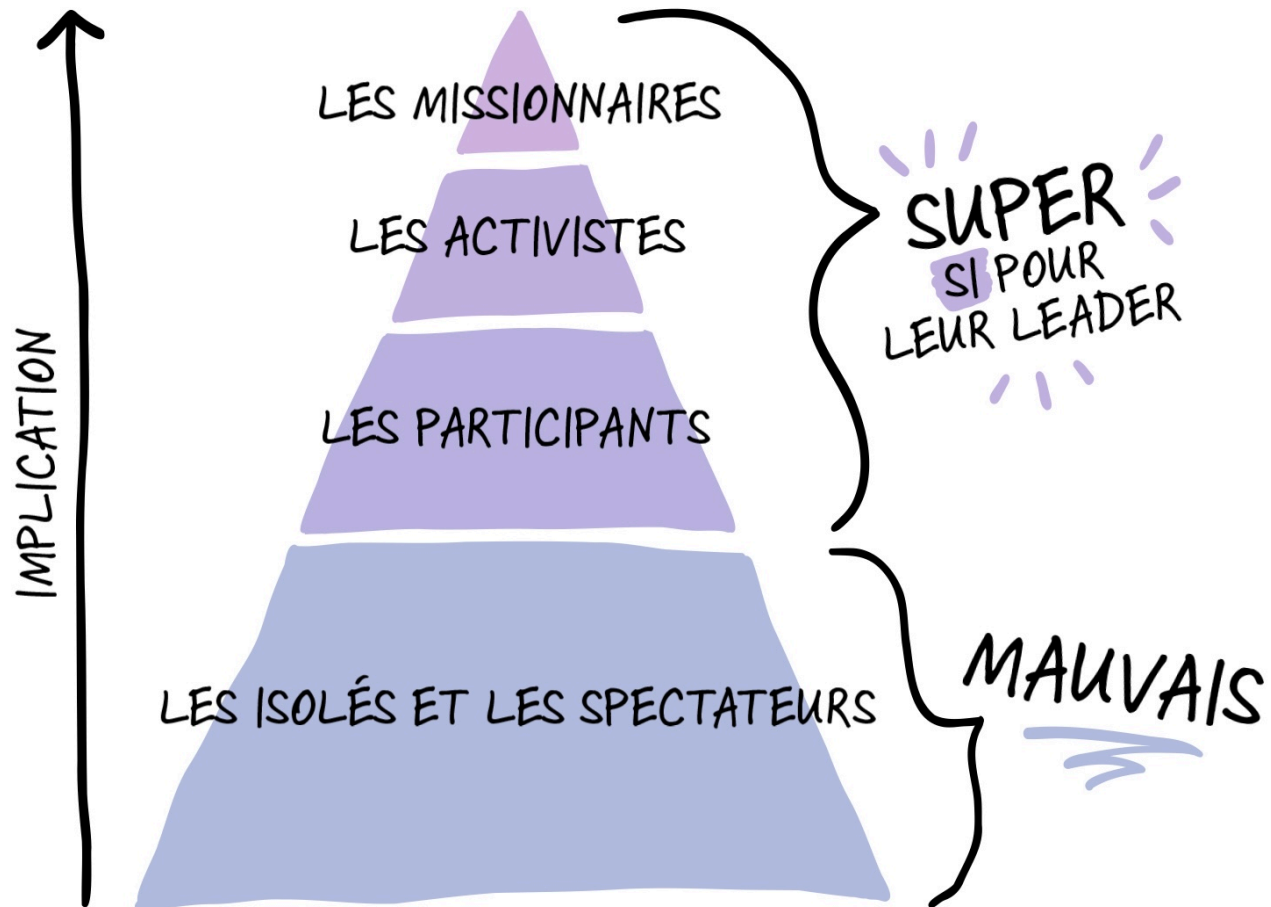
Voici un fait incontournable : le *followership* vient avant le leadership. Pour être un bon leader, il est essentiel d'être d'abord un bon suiveur. Certaines personnes se considèrent comme des leaders naturelles et veulent sauter l'étape de suivre les autres. Elles préfèrent agir à leur guise, ce qui les rend parfois réticentes à suivre des directives et à apprendre des autres.

Cependant, comme le souligne Tim Ferriss : « Nous devons admettre certaines réalités fondamentales : 1) nous ne sommes pas aussi bons ni aussi importants que nous le pensons ; 2) nous avons parfois besoin d'ajuster notre attitude ; 3) la plupart de nos connaissances sont dépassées ou erronées. Il n'y a pas de méthode miracle pour surmonter cela en dehors de nos systèmes : il faut s'entourer de personnes et d'organisations déjà performantes. » Tim Ferriss suggère ainsi que les suiveurs apportent de nouvelles idées aux leaders, notamment sur la réduction du gaspillage, l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, la volonté d'accomplir des tâches délaissées et l'engagement à travailler avec ardeur.

Pour sa part, Barbara Kellerman, professeure à l'Université Harvard, a identifié cinq types de suiveurs en fonction de leur niveau d'engagement, allant de « ne rien faire du tout » à « être passionnément engagé ».



et profondément impliqué ». Ainsi, elle distingue les isolés, les spectateurs, les participants, les activistes et les missionnaires parmi les types de suiveurs.



Cette experte distingue deux types de suiveurs qu'elle considère comme de mauvais suiveurs : les isolés et les spectateurs. Ces deux catégories ont tendance à passer inaperçues dans les organisations plus grandes.

- Les isolés sont décrits comme détachés, indifférents et non impliqués. Selon Kellerman, ces suiveurs « ne sont guère conscients de ce qui se passe autour d'eux », ils ne cherchent pas à en apprendre sur leurs leaders ni à réagir de manière proactive à leur environnement.
- Quant aux spectateurs, ils observent activement ce qui se passe, mais choisissent de ne pas s'impliquer activement. Kellerman les décrit comme des « passagers clandestins » qui se détournent délibérément et se désengagent de leurs leaders, leurs groupes ou leurs organisations. Bien qu'ils puissent participer passivement de temps en temps, ils évitent généralement toute forme d'engagement actif par crainte des risques ou de l'effort requis.

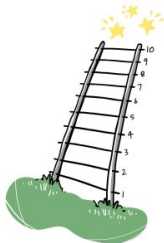
Face à ces deux profils, Barbara Kellerman suggère aux leaders de se poser deux questions cruciales :

pourquoi ces suiveurs se sont-ils éloignés de l'équipe et comment les réengager efficacement, éventuellement en utilisant des incitations appropriées ?

En revanche, les autres types de suiveurs sont davantage engagés dans leur environnement.

- Les participants s'investissent activement, que ce soit en temps, en ressources ou en énergie, pour influencer ce qui se passe. Selon Barbara Kellerman, lorsque les participants soutiennent leurs leaders, ils deviennent des atouts précieux, car ils sont essentiels au bon fonctionnement de l'équipe. Cependant, s'ils s'opposent aux leaders, leur engagement peut entraîner des conséquences négatives et perturber la mission de l'équipe.
- En comparaison, les activistes sont encore plus engagés et dévoués à l'équipe, en plus d'être des travailleurs acharnés. Kellerman souligne que les activistes, grâce à leur loyauté, leurs compétences et leur engagement, sont souvent intégrés au cercle intérieur du leader. Leur dévouement à la mission de l'équipe est visible à travers leurs longues heures de travail et leur soutien constant.
- Au sommet de l'échelle d'engagement se trouvent les missionnaires, une catégorie rare de suiveurs prêts à sacrifier leur propre bien-être pour la cause qu'ils servent. Comme le souligne Kellerman, ces individus sont disposés à prendre des risques personnels pour soutenir leur mission.

Pour ces trois types de suiveurs les plus engagés, la question centrale est de savoir s'ils sont alignés avec leurs leaders ou opposés à eux. Cette distinction est cruciale et peut avoir un impact important sur le fonctionnement et la réussite de l'équipe.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure parvenez-vous à suivre les autres ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous invitons à évaluer votre capacité à être un bon suiveur. Réfléchissez à une situation où vous avez été un suiveur, que ce soit au travail, à l'école, à la maison ou ailleurs. Prenez le temps de répondre aux questions suivantes et notez vos réflexions dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure suivez-vous généralement les instructions des autres ? Par exemple, si on vous demande de « décrire les solutions dans votre rapport », est-ce que vous le faites, ou est-ce que vous faites simplement ce que vous pensez être bon ?
2. Respectez-vous toujours les délais ? Le faites-vous sans avoir à vous dépêcher à la dernière minute ? Ou bien croyez-vous que vous travailliez mieux dans l'urgence ou que les délais ne sont que des directives ?
3. Êtes-vous habituellement autonome dans votre travail et respectez-vous des standards élevés pour

éviter que votre leader doive constamment vous superviser et vous aider ? Ou bien faites-vous le minimum et ne bougez-vous que sur incitation ?

4. Quels efforts spéciaux faites-vous pour vous aider et aider votre leader ? Par exemple, osez-vous le challenger de manière constructive lorsque c'est nécessaire ? Ou avez-vous tendance à reculer, résister ou critiquer ?
5. Comment contribuez-vous à établir de bonnes relations avec votre leader et vos collègues ? Cherchez-vous activement à bien vous entendre et à collaborer, ou préférez-vous travailler de manière indépendante et éviter les autres ?
6. Êtes-vous engagé et prêt à contribuer au succès de l'équipe ? Ou bien êtes-vous distrait pendant les réunions ?
7. À quelle fréquence proposez-vous de nouvelles idées pour améliorer l'efficacité ? Ou bien avez-vous tendance à vous plaindre plutôt qu'à proposer des solutions ?
8. Êtes-vous prêt à prendre en charge des tâches moins attrayantes ? Ou préférez-vous choisir les tâches faciles ou celles qui vous intéressent le plus ?
9. Êtes-vous enthousiaste et optimiste ? Que faites-vous pour être un exemple constructif pour les autres ? Ou êtes-vous souvent négatif et perçu comme une source de problèmes ?
10. Planifiez-vous votre travail et prenez-vous des initiatives pour atteindre vos objectifs personnels ? Avez-vous une bonne éthique de travail ? Ou préférez-vous que d'autres prennent en charge cette responsabilité ?
11. Êtes-vous ouvert à l'apprentissage continu ? Ou pensez-vous avoir déjà tout appris ?
12. Êtes-vous diligent et motivé ? Ou avez-vous tendance à procrastiner et à avoir besoin d'être poussé par votre leader ?

Si possible, discutez de ces questions avec votre patron pour comprendre ses attentes et recevoir des conseils sur comment améliorer votre capacité à être un bon suiveur. Si vous êtes un leader, ces questions peuvent aussi servir de base pour ouvrir une discussion avec votre équipe sur vos attentes mutuelles et sur la manière dont chacun peut contribuer au succès collectif.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont vos forces et vos faiblesses en tant que suiveur ?
2. Que disent vos réponses et celles de votre patron de vous en tant que suiveur ? En quoi vos réponses aux questions ont-elles été différentes ou similaires ?
3. Lequel des cinq types de suiveurs de Barbara Kellerman diriez-vous que vous êtes ? Pourquoi ? Si vous étiez un leader, aimeriez-vous avoir une équipe de suiveurs comme vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
4. Quelles leçons avez-vous apprises en réalisant cet exercice ?
5. Comment les leaders peuvent-ils utiliser cet exercice pour renforcer les capacités de bons suiveurs des membres de leur équipe ?
6. Quelles sont les principales différences entre un bon suiveur et un suiveur médiocre ? Comment pourriez-vous améliorer vos compétences de bon suiveur ?
7. Pensez-vous que votre attitude envers le fait de suivre influence votre capacité à progresser dans votre carrière ou à atteindre vos objectifs personnels ? Expliquez votre réponse.

8. Comment pourriez-vous encourager vos collègues ou les membres de votre équipe à devenir de meilleurs suiveurs ? Quelles stratégies pourriez-vous utiliser ?
9. À quel point êtes-vous ouvert aux critiques et aux suggestions des autres en tant que suiveur ? Comment cela peut-il affecter votre performance et votre relation avec vos pairs et vos leaders ?
10. Dans quelle mesure êtes-vous capable de gérer les situations où vous devez suivre un leader avec lequel vous êtes en désaccord ? Comment pourriez-vous améliorer votre capacité à gérer de telles situations ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour améliorer vos compétences de bon suiveur. Prenez en compte les suggestions et les conseils offerts par votre patron.



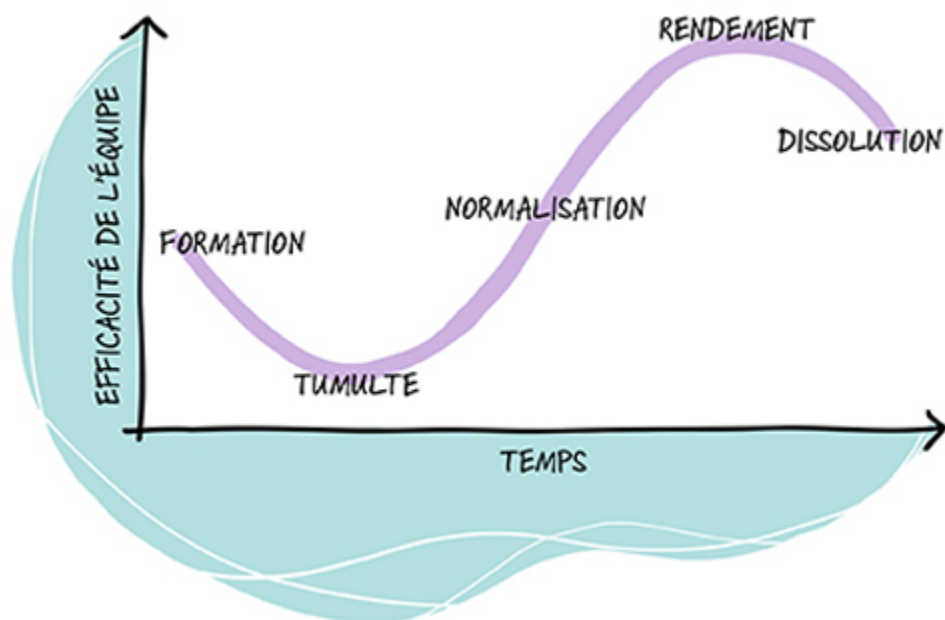
**Roxanne :** Cet exercice a tout son sens : comment quelqu'un pourrait-il prétendre être un bon leader d'équipe s'il ne peut pas être un bon membre d'équipe d'abord ?

**Roger :** Je suis d'accord. D'ailleurs, j'ai découvert une liste de compétences en maturité au travail par Bettina Lankard et ses collaborateurs, qui me semble pertinente ici. Bien que ces compétences soient basiques et anciennes comme le monde, je me demande à quel point elles sont vraiment courantes. Voici un résumé de celles-ci.

1. Être ponctuel : arriver au travail à l'heure, être présent pour les réunions, ne pas partir trop tôt et être assidu chaque jour.
2. Adopter une apparence professionnelle : maintenir une hygiène personnelle impeccable, porter des vêtements appropriés et soigner son apparence générale (vêtements, coiffure, chaussures, ongles, etc.).
3. Afficher une attitude positive : démontrer de l'initiative et de l'intérêt, faire preuve d'optimisme, prendre soin des équipements et des biens, montrer de la maîtrise de soi, éviter les comportements agressifs et assumer la responsabilité de ses actions.
4. Cultiver de bonnes relations interpersonnelles : travailler efficacement avec des personnes de différentes expériences et cultures, résoudre les conflits par la communication, coopérer efficacement en tant que membre d'équipe, communiquer de manière honnête, accepter les critiques constructives et interagir de manière appropriée avec les leaders, les collègues et les clients.
5. Accomplir les tâches assignées : suivre les instructions orales et écrites, commencer les tâches rapidement et les mener à bien dans les délais impartis, démontrer une compréhension claire des attentes, travailler de manière attentive et complète, être autonome et proactif, poser des questions pour clarifier les instructions si nécessaire, identifier les problèmes, évaluer les informations et proposer des solutions, rester occupé de manière proactive, éviter le gaspillage de ressources et maintenir un environnement de travail propre et organisé.

Qu'en penses-tu, Roxanne ? Penses-tu que la plupart des employés pourraient obtenir une note de 5 sur 5 dans toutes ces compétences ?

**Roxanne :** Oh, wow. Je ne suis pas si sûre. Cependant, ceux qui aspirent à devenir des leaders mettront certainement ces compétences en pratique !



## 74

### Connaissez-vous les quatre règles pour bien gérer une équipe ?

« Les leaders doivent toujours agir en sachant qu'ils font partie de quelque chose de supérieur à eux-mêmes et à leurs intérêts personnels. » – Jocko Willink et Leif Babin

« Avant que vous soyez un leader, le succès consiste à vous développer. Lorsque vous devenez un leader, le succès consiste à faire grandir les autres. » – Jack Welch

« Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès. Travailler ensemble est un succès. » – Henry Ford

« En tant que leader, vous devenez le gardien des espoirs des autres. Mais vous n'êtes pas leur rêve ; vous êtes simplement le gestionnaire de leur rêve. Les leaders ont souvent tendance à inverser cette dynamique en pensant qu'ils sont meilleurs que les autres. Cependant, le leadership ne consiste pas à s'approprier le pouvoir, mais à le partager – à donner du pouvoir aux autres, à les soutenir. Le leadership est

comme l'amour : en l'accumulant, il se flétrit et meurt ; en le donnant, cependant, il se multiplie de manière exponentielle. » – Bob Burg et John David Mann

## Votre défi

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage avant de lire l'interprétation. Réfléchissez à une équipe efficace à laquelle vous avez appartenu ou à laquelle vous appartenez actuellement. Cela pourrait être une équipe de travail, une équipe sportive ou toute autre forme d'équipe.

1. Qu'est-ce qui a marqué cette équipe pour vous ?
2. Qu'avez-vous particulièrement apprécié en faisant partie de cette équipe ?
3. Qu'est-ce qui a contribué à rendre cette équipe particulièrement efficace ?

Ensuite, pensez à une équipe inefficace à laquelle vous avez également appartenu et répondez aux mêmes questions.

## Interprétation

Était-il plus facile de décrire l'équipe efficace ou l'équipe inefficace ? Si vos expériences ont été particulièrement bonnes ou mauvaises, il est probable que vous en gardiez des souvenirs forts. Avoir une expérience positive avec une équipe peut grandement influencer votre perception et votre approche du travail d'équipe.

Les réponses à ces questions révèlent ce qui est important pour vous dans une équipe. Par exemple, si dans votre exemple d'équipe efficace, vous avez été apprécié en tant que membre contributeur, tandis que dans votre exemple d'équipe inefficace, vous avez ressenti être exclu et insignifiant, ces éléments soulignent votre besoin d'inclusion et de reconnaissance en tant que membre important de l'équipe. Vous pourriez donc réfléchir à la manière dont vous aidez les membres de votre équipe à se sentir inclus et valorisés.

Il est crucial de former une équipe de taille optimale et de favoriser la diversité tant dans la composition de l'équipe que dans les rôles que chaque membre joue. Les équipes comptant de cinq à sept membres montrent un niveau de rendement et de satisfaction élevé. En revanche, les équipes trop grandes (huit membres et plus) ou trop petites (deux à quatre membres) sont moins efficaces dans la prise de décisions. De plus, les équipes trop nombreuses peuvent rencontrer des difficultés de communication et de gestion des tâches.

En outre, il est essentiel d'accepter la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles ainsi que d'expériences professionnelles. Chaque individu apporte des talents uniques. Melvin Sorcher et James Brant, spécialistes du recrutement pour des postes de direction, observent que les meilleurs leaders forment des équipes solides avec des membres possédant divers styles et compétences et qui sont francs sur les actions à entreprendre. Ils ne cherchent

pas à recruter des personnes qui leur ressemblent ou qui sont simplement d'accord avec eux. Bien que la diversité puisse parfois rendre la prise de décision plus longue et augmenter les risques de conflits, elle conduit également à des décisions plus robustes. Il est crucial d'écouter ces différentes voix et de chercher des points communs.

Selon Melvin Sorcher et James Brant, les grands leaders engagent des individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome. Ils les aident à grandir en leur confiant des responsabilités croissantes. Ainsi, ces leaders développent les autres par le biais d'expériences concrètes plutôt que par des discours sur le leadership.

**Règle 1 : Les leaders doivent former des équipes de taille optimale composées d'individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome, et favoriser une grande diversité en acceptant la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles, ainsi que d'expériences professionnelles.**

Quel type d'équipe créez-vous dans votre environnement de travail ? Vos employés sont-ils simplement des individus accomplissant leur travail sans véritable interaction entre eux ? L'esprit d'équipe et le sentiment de communauté doivent être cultivés de manière délibérée. Ce n'est pas quelque chose qui se produit spontanément. Voici quelques conseils pour vous aider.

- Favorisez l'entraide et la coopération entre les membres de l'équipe.
- Démontrez de la confiance envers vos collègues.
- Soyez patient, courtois et encouragez les membres de l'équipe à agir de même entre eux.
- Cultivez l'humour et l'enthousiasme au sein de l'équipe.
- Renforcez le sentiment d'appartenance et de confiance pour consolider l'unité de l'équipe.
- Célébrez les succès de manière continue et informelle.

Ces pratiques peuvent contribuer à créer un environnement de travail où chaque membre de l'équipe se sent valorisé et motivé à contribuer positivement.

Le travail d'équipe présente souvent des défis importants. Une équipe fonctionne comme une microsociété, où certains membres sont très engagés tandis que d'autres sont plus passifs ; il y a des leaders et des suiveurs, des membres organisés et d'autres moins, ainsi que ceux qui ont une attitude positive et ceux qui peuvent être des perturbateurs. Cette diversité est normale, mais certaines équipes réussissent mieux que d'autres. Quel est leur secret ?

Pour les nouveaux leaders, le défi principal est non seulement de faire une bonne première impression, mais aussi d'être efficaces dès le départ. Par exemple, les nouveaux leaders doivent :

- observer attentivement et développer leur réseau d'alliances ;
- travailler à obtenir l'acceptation de leur leadership par les membres de l'équipe ;
- rencontrer individuellement les membres pour comprendre leurs forces, leurs faiblesses, leurs motivations et leurs objectifs, afin de réduire les craintes et établir une relation de confiance ;
- encourager l'autogestion en impliquant les membres dans la prise de décisions ;
- acquérir une compréhension approfondie du fonctionnement de l'organisation, y compris les forces et les faiblesses du département, les procédures existantes et les normes formelles et informelles ;
- communiquer de manière efficace avec les membres de leur équipe ainsi qu'avec leur supérieur, en jonglant avec les attentes parfois contradictoires (effet sandwich) ;



- trouver un équilibre entre la stabilité nécessaire et l'introduction de changements progressifs, tout en gérant efficacement la résistance au changement ;
- développer une capacité à travailler efficacement avec les collègues et les clients.

Tout un défi, n'est-ce pas ? Dans « The Seven Ages of the Leader », l'expert en leadership Warren Bennis conseille aux nouveaux leaders de porter une attention particulière à leurs actions lorsqu'ils prennent leurs premières fonctions. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, il souligne : « Vos premiers actes peuvent soit rallier les gens autour de vous, soit les tourner contre vous, parfois de façon permanente. Et ces premières actions peuvent avoir un impact durable sur la performance de l'équipe. Il est souvent préférable pour le novice de faire une entrée plus discrète. Cela vous permet de recueillir des informations et de développer des relations de manière réfléchie. Cela vous donne l'occasion d'apprendre sur la culture de l'organisation et de bénéficier de la sagesse de ceux qui sont déjà présents. [...] Cela montre que vous êtes un leader, pas un dictateur. » Auriez-vous eu tendance à agir ainsi naturellement ?

**Règle 2 : Les leaders doivent cultiver un esprit d'équipe et un sentiment de communauté en encourageant l'entraide, la coopération, la confiance, la courtoisie, l'humour, l'enthousiasme, le sentiment d'appartenance et en célébrant les succès de manière continue et informelle.**

Troisièmement, il est important de reconnaître l'étape à laquelle votre équipe est parvenue et de gérer efficacement la transition entre ces étapes.

Étape	Ce que le leader doit faire
Formation ( <i>forming</i> , nouvelle équipe, nouveau leader ou nouvelles tâches)	Aider les membres à mieux se connaître et à déterminer leurs responsabilités et rôles respectifs
Tumulte ( <i>storming</i> , le conflit émerge)	Gérer les frustrations et résoudre les désaccords ; clarifier les attentes, écouter activement et convenir d'un mode de fonctionnement
Normalisation ( <i>norming</i> , établir des règles pour travailler ensemble)	Encourager les membres à partager leurs connaissances, à établir de bonnes relations et à trouver des méthodes efficaces pour collaborer
Rendement ( <i>performing</i> , atteindre les objectifs)	Soutenir l'équipe pour qu'elle fonctionne de manière optimale tant sur le plan relationnel qu'opérationnel en mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs
Dissolution ( <i>adjourning</i> , dire au revoir)	Célébrer les réussites collectives et trouver une manière appropriée de dissoudre l'équipe lorsque le moment est venu ; gérer les sentiments de perte qui peuvent surgir

Vous avez probablement remarqué que les conflits font partie intégrante du processus de développement d'une équipe. Ainsi, un certain nombre de conflits peuvent aider les équipes à « grandir ». Par conséquent, si un conflit survient au sein de votre équipe, ce n'est pas nécessairement un signe d'échec. Cependant, il y a trois points à garder à l'esprit.

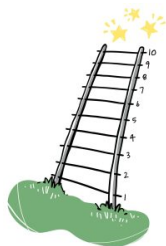
- Il est essentiel que l'équipe résolve les conflits de manière constructive. Si le conflit persiste, cela pourrait déstabiliser l'équipe et entraver sa progression vers les étapes suivantes. Il est donc important de traiter les conflits directement et d'établir des règles de fonctionnement claires pour définir les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte ainsi que d'autres éléments nécessaires à la réussite de l'équipe. Ainsi, il est normal et même bénéfique d'avoir un certain niveau de conflit dans une équipe.
- De plus, il est réaliste de s'attendre à ce que l'équipe puisse parfois régresser à un stade de développement plus précoce lorsque des changements surviennent du point de vue des membres, du leadership, des tâches ou du contexte global.
- Enfin, selon les chercheurs Jack Ito et Céleste Brotheridge, il est crucial de gérer à la fois les aspects des tâches et des relations à chaque étape du développement d'une équipe. Leurs recherches indiquent que le progrès d'une équipe peut être entravé si les relations interpersonnelles de l'équipe restent bloquées à un stade de développement inférieur.

**Règle 3 : Les leaders doivent reconnaître l'étape de développement de leur équipe et gérer efficacement les transitions entre ces étapes.**

Quatrièmement, assurez-vous de clarifier et de gérer le travail de l'équipe de la manière suivante :

- Fixez des objectifs réalistes et opportuns. Pour ce faire, développez des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis, passionnants et récompensés) en collaboration avec les membres de l'équipe afin de garantir leur engagement.
- Ensuite, élaborer un plan de travail basé sur ces objectifs. Ce plan devrait décrire les tâches à accomplir, les résultats attendus pour chaque tâche, les délais associés, la répartition des responsabilités et les mécanismes pour maintenir les membres mutuellement responsables de leurs engagements.
- Développez ensuite des procédures et des structures pour soutenir le travail d'équipe, telles que des mécanismes de suivi des progrès et de l'atteinte des objectifs. Cela peut inclure la planification de réunions régulières, la gestion de la communication entre les réunions, l'attribution claire des responsabilités à chaque membre, la gestion des cas de non-conformité et l'établissement d'un système de récompense qui valorise la contribution, la réussite et l'engagement actif.
- Il est crucial d'éviter les pièges de la mauvaise gestion du travail, comme le manque de focalisation sur les résultats, l'évitement de la responsabilité, le manque d'engagement et l'inaction face aux membres sous-performants.

**Règle 4 : Les leaders doivent clarifier et gérer le travail de l'équipe en fixant des objectifs en collaboration avec les membres, en élaborant un plan de travail détaillé, en mettant en place des procédures et structures de soutien, et en évitant les pièges de la mauvaise gestion.**



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, quel degré d'initiative prenez-vous (dans votre rôle de membre de l'équipe) pour aider votre équipe à bien fonctionner ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En vous basant sur les deux équipes que vous avez décrites dans le défi, utilisez les quatre règles pour expliquer en quoi les équipes différaient. Qu'est-ce qui a été mis en place (pratiques ou règles formelles ou informelles) dans le cas positif qui ne l'était pas dans le cas négatif, et vice versa ? Quels sont les points communs et les différences ?
2. Maintenant, mettez-vous à la place d'un nouveau leader. Que feriez-vous pour vous assurer de bien gérer votre équipe ?
3. Si vous êtes déjà chef d'équipe, que pourriez-vous faire pour mieux gérer votre équipe ?
4. Comment un leader peut-il mettre en place des conditions gagnantes pour que son équipe fonctionne bien ? Pensez-vous que la réussite d'une équipe repose uniquement sur les épaules de son leader ? En d'autres termes, le leader est-il seul responsable de la gestion de l'équipe ? Pourquoi ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour contribuer plus efficacement à votre équipe.



## 75

### Êtes-vous *in* ou êtes-vous *out* ?

« Être ignoré provoque la même réaction chimique dans le cerveau qu'une blessure physique. »

– Kipling Williams

« Il existe de nombreux types de décès, mais tous ne sont pas physiques. Il existe des meurtres aussi subtils qu'un œil détourné. Dante a été inspiré pour installer Satan dans la glace, la froide indifférence étant une forme de mal si courante. » – Anne Truitt

« Peu importe ce que nous accomplissons, si nous ne passons pas la grande majorité de notre temps avec des personnes que nous aimons et respectons, nous ne pouvons pas avoir une belle vie. Mais si nous passons la grande majorité de notre temps avec des gens que nous aimons et respectons – des gens avec qui nous aimons vraiment être dans le bus et qui ne nous décevront jamais – alors nous aurons presque certainement une belle vie, peu importe où va le bus. Les personnes que nous avons interrogées dans les entreprises de bonne à grande qualité ont manifestement aimé ce qu'elles faisaient, en grande partie parce qu'elles aimaient les personnes avec qui elles travaillaient. » – Jim Collins

« Faites de chacun un héros. Se rappeler de reconnaître, récompenser et célébrer les réalisations est une compétence essentielle en leadership. Et c'est probablement l'outil de motivation le plus sous-utilisé dans les organisations. Il n'y a aucune limite au degré de reconnaissance que vous pouvez offrir, et c'est souvent gratuit. » – Rosabeth Moss Kanter

Il y a plusieurs années, Marvin Weisbord (spécialiste en développement organisationnel) a identifié trois questions centrales que les membres d'une équipe se posent.

**1. Suis-je dans le *in group* ou dans le *out group* ?** Si vous êtes accepté et impliqué dans l'équipe, vous aurez tendance à vous y investir. Vous développerez un sentiment d'appartenance et vous vous sentirez responsable des résultats à atteindre par l'équipe. Lorsque vous sentez que vous avez votre place dans une équipe, vous déployez des efforts pour atteindre les objectifs communs, vous mettez vos compétences à la disposition de l'équipe et vous avez tendance à coopérer avec vos coéquipiers.

Si vous faites partie du *out group*, vous ne vous sentez pas admis ou bien intégré à l'équipe. Vous êtes plutôt enclin à vous isoler et à mener votre propre barque sans vous préoccuper des autres. La collaboration est moins fluide, et vous êtes plus méfiant.

Comparativement aux personnes du *out group*, celles du *in group* reçoivent plus d'attention, de ressources et de responsabilités de la part du leader. Ce dernier a aussi tendance à les inclure plus souvent dans les prises de décision. Il existe donc une prophétie autoréalisatrice pour les deux groupes : une positive pour le *in group*, et une négative pour le *out group*.

**2. Combien de pouvoir et de contrôle ai-je ?** Si vous en avez, vous vous sentez plus important et attentif à vos possibilités. Vous avez l'impression d'avoir votre mot à dire et de pouvoir influencer les décisions de l'équipe. Vous êtes donc plus enclin à vous impliquer, sachant que votre leader et vos coéquipiers vous écoutent et sont ouverts à vos propositions, vos idées et vos initiatives.

En revanche, si vous avez très peu de pouvoir, vous vous sentez marginalisé et moins motivé à participer activement. Vous pouvez ressentir de la frustration et un manque de reconnaissance, ce qui diminue votre engagement et votre satisfaction au sein de l'équipe. En plus, vous vous sentez impuissant et perdez l'estime de soi. Cela est vrai, quels que soient votre intelligence, vos compétences ou le degré de réussite que vous avez atteint.

**3. Puis-je utiliser mes compétences et être apprécié grâce à celles-ci ?** Si oui, vous vous sentez valorisé et bien dans votre équipe. Lorsque vos coéquipiers connaissent vos forces et vous considèrent comme une référence dans un domaine, vous sentez que vous avez votre place et votre raison d'être dans l'équipe.

Si vous ne pouvez pas utiliser vos compétences et être apprécié grâce à celles-ci, vous risquez de vous sentir sous-estimé et frustré. Cela peut entraîner une baisse de motivation et d'engagement ainsi qu'un sentiment d'inutilité au sein de l'équipe. Vous pourriez également ressentir un manque de reconnaissance et de satisfaction, ce qui peut affecter votre performance et votre bien-être général.

Si ces questions vous ont semblé intéressantes, c'est que vous en avez déjà saisi toute l'importance. Est-ce que cela vous dit quelque chose ?

Les personnes acceptées et impliquées dans l'équipe ont tendance à s'y investir. Ces membres du *in group* développent un sentiment d'appartenance et se sentent responsables des résultats de leur équipe. Lorsque les gens sentent qu'ils ont leur place dans une équipe, ils s'efforcent d'atteindre les objectifs communs. Ils mettent leurs compétences au service de l'équipe et coopèrent avec leurs coéquipiers. En revanche, les personnes qui font partie du *out group* ne se sentent pas acceptées ou intégrées dans l'équipe. Elles sont plus enclines à s'isoler et à agir indépendamment des autres. Elles collaborent moins parce qu'elles ont le sentiment que ce qu'elles ont à offrir n'est pas valorisé.

Selon les psychologues Roy Baumeister et Mark Leary, le besoin d'appartenance est fondamental à l'existence humaine. Leurs recherches ont révélé qu'un sentiment d'appartenance prédisait la santé physique, la santé émotionnelle, la santé spirituelle, le bonheur, le succès et même la longévité. Ainsi, lorsque des personnes sont exclues de leur équipe de travail, elles se voient refuser ce qui est essentiel à

la vie. En effet, exclure quelqu'un, même si ce n'est pas intentionnel, peut constituer une forme de violence psychologique.

Les questions de Marvin Weisbord s'alignent bien avec la théorie de l'échange leader-membre (LMX) de George Graen et ses collègues. Cette approche met l'accent sur la relation entre les leaders et leurs employés. La théorie souligne qu'un leadership efficace implique de cultiver des relations positives et de haute qualité avec le plus grand nombre possible de membres de l'équipe. Cela dit, elle suggère que les leaders forment des relations uniques et individuelles avec chaque membre de l'équipe, entraînant différents niveaux de confiance, de respect et d'obligation. Les relations LMX de haute qualité se caractérisent par une confiance, un respect et un soutien mutuels, ce qui conduit à une plus grande satisfaction au travail, une meilleure performance et un engagement accru des membres de l'équipe. À l'inverse, les relations LMX de faible qualité sont plus transactionnelles et limitées aux exigences formelles du poste, ce qui entraîne souvent une moindre satisfaction au travail et un engagement réduit. Tandis que les membres du premier groupe font partie du *in group*, ceux du second sont catégorisés comme *out group*.

De plus, une prophétie autoréalisatrice pourrait se réaliser. Parce qu'un leader considère les membres du *in group* comme étant plus impliqués, ils peuvent recevoir plus d'attention, de soutien, de ressources et de responsabilités. Leur performance et leur niveau de confiance augmentent ainsi, ce qui confirme les attentes du leader.

L'inverse tend à être vrai pour les membres du *out group*. Le leader peut avoir de faibles attentes à leur égard, leur offrir moins de soutien, un travail moins stimulant et moins de ressources. En conséquence, ces employés peuvent se sentir moins motivés et moins confiants dans leur capacité à accomplir leur travail. Cela affecte négativement leur niveau de performance, ce qui confirme alors les faibles attentes du leader.

En tant que leader, vous devez vous demander si votre équipe n'est qu'un ensemble d'individus qui effectuent leur travail, mais qui n'interagissent jamais vraiment en tant que groupe. Si tel est le cas, gardez à l'esprit que le sentiment d'esprit d'équipe ou de communauté doit être délibérément cultivé. Cela ne se produit pas tout seul. Voici quelques idées pour contribuer à l'esprit d'équipe, en tant que leader ou membre d'une équipe.

- Essayez d'inclure tout le monde dans votre *in group*. Fournissez un effort particulier pour inclure tous les membres de l'équipe dans ce qui se passe. N'ostracisez pas et n'excluez pas les autres et ne restez pas simplement les bras croisés lorsque les autres le font. Découragez activement la formation de sous-groupes et de cliques. Les gens peuvent exprimer leur préférence pour socialiser avec certaines personnes pendant leur temps libre, mais ils doivent reconnaître que le maintien de ces relations préférentielles sur le lieu de travail mine le travail d'équipe. Si vous êtes le leader, donnez à tous les membres le même accès à vous, aux commentaires, aux ressources et aux occasions de développement. Également, répartissez les affectations de travail de manière équitable et qui permette la mixité des employés.
- Essayez d'aider les membres à réussir. Célébrez les réussites ! Donnez le mérite là où il est dû ; mettez les membres sous les projecteurs plutôt que vous-même. Cela nourrira les relations et motivera les autres membres à vous soutenir à l'avenir.
- Aidez les membres de votre équipe à reconnaître leur propre importance. Fournissez aux membres suffisamment d'informations, de compétences, de responsabilités et d'autorité pour qu'ils puissent devenir des travailleurs autonomes.
- Ne blessez, rabaissez ou punissez jamais les membres de votre équipe. Faites preuve de patience et de politesse envers les membres qui ne s'expriment peut-être pas de la même manière que vous. Blesser

les gens ne leur apprend pas une meilleure façon de faire ; cela réduit leur confiance et augmente leur perception d'eux-mêmes comme des échecs. Voici quelques comportements qui pourraient blesser ou rabaisser les autres :

- Parler dans leur dos ;
  - Les ridiculiser ;
  - Discuter de leurs insuffisances avec les autres ;
  - Ne prêter aucune attention à eux ou à leurs suggestions ;
  - Les réprimander devant les autres ;
  - Les punir avec des tâches humiliantes ;
  - Les encourager à essayer, puis les frapper lorsqu'ils échouent.
- Soyez sincèrement intéressé par les personnes qui travaillent avec vous. Essayez de connaître les membres de votre équipe et laissez-les vous connaître. Faites part de vos points de vue et encouragez les activités d'équipe (au travail et en dehors).
  - Donnez à chacun une voix dans la prise de décisions. N'insistez pas pour tout faire à votre manière. Donnez aux gens des choix, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des décisions. Que tout le monde ait son mot à dire.

## Votre défi

Nous vous invitons à penser à votre équipe actuelle (au travail, à la maison ou à l'école) et à répondre, dans votre journal d'apprentissage, aux trois questions posées précédemment. Maintenant, pensez à votre future « équipe de rêve » : que ferez-vous pour que tous les membres se sentent inclus, impliqués, influents dans le processus décisionnel et appréciés pour leurs compétences et leurs contributions ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles conclusions avez-vous tirées de la réussite du défi ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, quelle est l'importance pour vous d'être inclus au travail ? Quels sont les avantages pour vous ?
3. Qu'avez-vous retenu de vos réponses à ces questions ?
4. Plus généralement, sur une échelle de 1 à 10, quels efforts faites-vous pour que chacun se sente inclus dans votre équipe (quelle que soit l'équipe) ? Justifiez votre note. Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ?
5. Dans une équipe optimale, tous les membres font partie du *in group*. Comment un leader peut-il aider les membres de l'équipe à passer de l'extérieur au groupe ?
6. Que pouvez-vous faire si vous faites partie du *out group* ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès



maintenant pour (a) intégrer les personnes qui semblent être dans le *out group*, pour (b) essayer de faire partie du *in group* et pour (c) encourager les autres à faire de même.



**Roger :** Wow, les trois questions de Marvin Weisbord m'ont touché. Beaucoup. Je ne pouvais pas tout à fait expliquer pourquoi je n'avais pas envie de me lever le matin et d'aller travailler à mon premier emploi, mais ces questions ont vraiment mis le doigt sur le problème.

**Roxanne :** Oh, c'est dommage ! C'était un climat psychologique pourri, n'est-ce pas ?

**Roger :** Bien, pour moi, en tout cas. Le boss avait ses collaborateurs préférés (ses chouchous) et, pour eux, tout allait super bien. Ils ne faisaient pas attention et ne voyaient pas que plusieurs d'entre nous étaiement ignorés, découragés et diminués.

J'ai appris à ne rien dire, à « laisser faire », à effectuer mon travail et à me fondre dans le décor. Franchement, c'était plus facile qu'essayer de me battre pour ma juste part de récompenses et de reconnaissance (financière ou même des petits mots de félicitations). Ça m'a pris plusieurs années avant de trouver le courage de démissionner et d'obtenir un emploi moins payant, mais dans lequel j'étais apprécié.

**Roxanne :** Bon, ouf. Ça n'a pas dû être facile pour toi. Je suis contente de voir que ça finit bien au moins.

**Roger :** Pour moi, ça s'est bien terminé, oui. Mais j'ai toujours des collègues qui ont décidé de rester à cause de leur salaire, de leur peur de ne pas trouver un autre emploi et de leur inertie. Ils s'en fichent de ce qui se passe au travail : l'injustice, le traitement préférentiel pour les amis du patron, les cliques. Ils font leur boulot (assez bien, pour ne pas attirer l'attention) et ils investissent leur énergie ailleurs.

**Roxanne :** C'est triste, mais malheureusement, je pense que c'est plus courant que nous pouvons l'imaginer. Je me demande combien de personnes répondraient négativement aux trois questions de Marvin Weisbord. Si on se demande pourquoi les employés ne sont pas motivés, on devrait envisager ces facteurs. On parle beaucoup de la notion de passion au travail, mais qu'en est-il du traitement humain ? À tout le moins, les leaders devraient aider leurs équipiers à se sentir inclus, valorisés et influents.

**Roger :** Les coéquipiers aussi peuvent agir. Ça n'en prend pas beaucoup... L'autre jour, j'ai eu une belle conversation avec un collègue pendant notre marche vers le métro. J'avais remarqué qu'il ne s'intégrait pas dans notre équipe de travail et qu'il semblait sur la défensive. Lorsque je lui en ai parlé, il m'a dit qu'il sentait que ses compétences n'étaient pas reconnues par les membres de l'équipe et que ça lui enlevait sa confiance. Il croyait qu'il ne pouvait pas apporter une contribution à l'équipe, alors il s'est effacé peu à peu.

**Roxanne :** Que lui as-tu dit ?

**Roger :** Je lui ai exposé un problème et je lui ai demandé son avis. Il m'a raconté son point de vue, et nous avons pu trouver une solution ensemble ! Je lui ai dit que ses compétences et ses connaissances nous seraient très utiles. Le lendemain, je lui ai proposé de présenter son idée aux autres membres de l'équipe et je lui ai dit que je lui apporterais mon appui pendant la présentation. Il était réticent, mais il a accepté. Ce fut un succès, et les membres de l'équipe ont commencé à le percevoir différemment. C'est une belle transition du *out group* vers le *in group*, n'est-ce pas ? Je suis certain que ceci améliorera la dynamique de notre équipe de travail !

**Roxanne :** C'est une très bonne action, Roger ! En plus de contribuer à rendre son travail plus épanouissant, ton équipe s'en portera mieux ! C'est super !





## 76

### Savez-vous organiser des réunions efficaces ?

« Les réunions devraient être comme le sel : une épice saupoudrée avec précaution pour améliorer un plat, non pas versée imprudemment sur chaque bouchée. Trop de sel détruit un plat. Trop de réunions détruisent le moral et la motivation. » – Jason Fried

Les leaders utilisent les réunions pour partager des informations, communiquer leur vision, planifier le travail, mettre en valeur les réalisations, prendre des décisions, motiver leur équipe, et d'autres raisons. Mais parfois, les réunions peuvent être des désastres. Les membres de l'équipe arrivent en retard, ne sont pas préparés, sont occupés avec leur cellulaire ou des conversations parallèles, ne prennent pas les réunions au sérieux, écartent les points de l'ordre du jour, poursuivent leurs agendas personnels et attendent que « quelqu'un » prenne la responsabilité de diriger la réunion. Combien de fois avez-vous assisté à des réunions trop longues, remplies de bavardages inutiles ou de décisions reportées ?

Une compétence clé des leaders est de planifier et de conduire des réunions pertinentes, appropriées et utiles. Les leaders doivent maîtriser l'art d'organiser des réunions efficaces, tant sur le plan logistique (tâches de planification et de suivi) que sur le plan humain (échanger, encourager et créer un sentiment d'appartenance). Sauriez-vous comment atteindre ces objectifs au cours d'une réunion ?

Dans son article de la *Harvard Business Review*, Antony Jay affirme que la chose la plus importante que

les leaders puissent faire pour mener une réunion efficace est de se concentrer sur son objectif en posant trois questions :

1. Quel est l'objectif de cette réunion ?
2. Quelles seraient les conséquences probables de ne pas la tenir ?
3. Une fois la réunion terminée, comment juger si c'est un succès ou un échec ?

Selon lui, sans réponses à ces questions, la réunion est vouée à l'échec. L'ordre du jour de la réunion et la liste des participants doivent être décidés en fonction de son objectif. Les leaders doivent aussi prendre le temps de décider comment les décisions seront prises (unanimité, une seule personne décide, compromis, plusieurs séances de vote, majorité des voix, consensus, scrutin secret, etc.) avant la réunion. Avant chaque réunion, les leaders doivent fournir aux participants un ordre du jour répertoriant les points à discuter ainsi qu'une description de la préparation de la réunion prévue. Les participants doivent signaler leur présence, déterminer si des points supplémentaires à l'ordre du jour sont nécessaires et se préparer pour la réunion.

Les leaders doivent arriver à l'heure et commencer la réunion à l'heure. Attendre les retardataires indique que le retard est acceptable et crée un mauvais précédent pour les réunions ultérieures. Au début de la réunion, les leaders doivent consacrer quelques minutes à créer l'ambiance d'équipe : demander à chacun comment il va établir l'objectif de la réunion et examiner l'ordre du jour, en s'assurant qu'il est clairement compris par les participants. Tous les participants sont responsables d'arriver à l'heure et d'éliminer les distractions qui pourraient diminuer leur concentration (ex. : téléphones portables, nourriture, etc.). En effet, dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo propose que les appareils soient bannis des réunions. Pour étayer son affirmation, elle cite des recherches qui montrent que le mode multitâche entraîne de mauvaises performances, non seulement pour les individus qui utilisent leurs appareils, mais aussi pour ceux qui les entourent.

Les leaders doivent veiller à ce que l'ordre du jour soit respecté et à ce que la réunion ne s'enlise pas dans des discussions interminables qui semblent n'aboutir à rien. Antony Jay suggère aux leaders de mettre fin à la discussion s'il semble que « (a) davantage de faits soient nécessaires avant que de nouveaux progrès puissent être réalisés, (b) la discussion ait révélé que la réunion a besoin des points de vue de personnes absentes [et] (c) les membres aient besoin de plus de temps pour réfléchir au sujet et peut-être en discuter avec des collègues ». Tout au long de la réunion, les participants doivent respecter l'ordre du jour, rester dans le sujet et aider le président de l'assemblée à maintenir les discussions sur le bon chemin. Ils doivent communiquer ce qu'ils ont à dire de manière succincte, claire et respectueuse. Ils doivent demander des éclaircissements si nécessaire et fournir un effort pour comprendre ce que disent les autres. Ils devraient reconnaître leur propre contribution à une réunion réussie, peut-être en se demandant : « Que puis-je faire pour favoriser le travail d'équipe ? »

À la fin de la réunion, les leaders doivent résumer le travail accompli au cours de la réunion, évaluer dans quelle mesure le travail a progressé et ce qu'il reste à faire, passer en revue les tâches individuelles à accomplir pour la prochaine réunion et planifier la prochaine réunion (si nécessaire). Le procès-verbal de la réunion contenant les points de décision et les mesures à prendre doit être distribué dès que possible après la réunion.

De son côté, Amy Gallo remet en question la nécessité même des réunions. En effet, elle conseille aux leaders d'éviter de convoquer des réunions simplement pour fournir des informations à des personnes

qui pourraient facilement être communiquées par courrier électronique. En cas d'absolue nécessité, les réunions doivent être limitées à sept personnes. Pas plus que cela, car les gens ne ressentiront pas le besoin de participer – et ne le feront pas ! De plus, elle suggère que la durée des réunions soit limitée à une heure ; les gens utilisent leur temps plus efficacement lorsqu'il s'agit d'une ressource rare.

Si rester sur l'ordre du jour n'est pas déjà assez difficile, les leaders doivent également s'assurer que tous les membres se sentent en mesure d'exprimer leurs opinions. Lorsque des divisions apparaissent au sein des équipes, les problèmes pointent à l'horizon :

- Les gens se sentent jugés et peut-être même harcelés pour avoir exprimé leurs opinions.
- Des microagressions surviennent lorsque les membres dont les opinions ne s'alignent pas avec celles des plus vocaux sont réprimandés et rabaissés.
- La prise de décision devient polarisée, divisant les membres en « bon » groupe et « mauvais » groupe.
- Certains membres choisissent de rester silencieux, espérant ne pas attirer l'attention, qu'elle soit positive ou négative, car la première pourrait susciter la jalousie.
- Des suppositions erronées sont faites selon lesquelles les membres silencieux sont d'accord avec les décisions prises.
- L'ambiance de la réunion n'est pas psychologiquement sécuritaire.

Ces situations testent véritablement les capacités d'un leader. Ignore-t-il les contributions inégales, l'agressivité et la polarisation, approuvant ainsi tacitement ces comportements ? En fait-il partie ? Ou arrête-t-il ces comportements dès qu'ils surviennent, en s'assurant que l'environnement de la réunion est respectueux et que tous les membres se sentent en sécurité pour participer ? Les vrais leaders font ce dernier choix, en favorisant un climat de respect et d'inclusivité, tandis que d'autres sèment les graines d'une profonde insatisfaction.

Concernant la prise de décision en équipe, Melvin Sorcher et James Brant, chasseurs de têtes pour des postes de direction, ont constaté que les mauvais leaders ont tendance à prendre des décisions exclusivement par consensus. D'après leur expérience, essayer de mettre tout le monde d'accord avant de prendre une décision ralentit le processus, et la décision finale est souvent un ensemble de compromis – un amalgame – qui est incohérent et peu clair. Les leaders pauvres ont du mal à prendre le taureau par les cornes et à prendre des décisions difficiles. Sorcher et Brant ont découvert que les leaders formidables excellent dans le raisonnement et l'analyse : ils ont un bon jugement, ils ne tergiversent pas lorsqu'ils font face à des situations difficiles, mais ils ne prennent pas non plus de décisions irréfléchies. Voici quelques idées pour améliorer la prise de décision :

- Soyez ouvert aux idées et aux façons de prendre des décisions différentes et non conventionnelles.
- Donnez à chacun la possibilité de s'exprimer. Recherchez les contributions de chacun. Gardez à l'esprit que le silence ne signifie pas nécessairement un accord. Peut-être que certaines personnes ont simplement abandonné !
- Considérez que, même si le résultat est excellent, si le processus menant au résultat était méchant, injuste ou partial, alors les gens remettront en question le résultat. Contrairement à ce que pourrait dire Machiavel, la fin ne justifie pas les moyens.
- Ne vous inquiétez pas pour les petites choses. N'insistez pas pour tout faire à votre manière. Donnez aux gens des choix, notamment pour mettre en œuvre les décisions. Mais évitez également de vous concentrer sur les détails des décisions en excluant la vision d'ensemble. Les leaders voient à la fois les

arbres et la forêt.

- Évaluez l'impact de la décision sur les autres ; assurez-vous que vos décisions rationnelles sont également réfléchies. Les gens ont du mal à adhérer à quelque chose qui leur fait perdre des ressources et des relations.
- Ne vous précipitez pas pour prendre une décision, mais ne la retardez pas inutilement. Trouvez le juste milieu qui vous permet de réfléchir aux décisions tout en vous assurant qu'elles sont prises en temps opportun.

## Votre défi

Nous vous invitons à analyser l'efficacité d'une réunion que vous avez organisée ou à laquelle vous avez participé au cours des derniers mois. Évaluez la réunion sur une échelle de 1 à 10 en fonction des critères suivants.

### 1. Objectifs clairs et ordre du jour :

- La réunion avait un but bien défini et des objectifs clairs.
- L'ordre du jour a été transmis à l'avance, et la réunion a suivi la structure prévue.

### 2. Participation active :

- Tous les participants ont eu la chance d'exprimer leurs opinions et de contribuer à la discussion.
- L'environnement de la réunion encourageait l'engagement et la collaboration.

### 3. Gestion du temps :

- La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.
- Un temps approprié a été alloué à chaque point de l'ordre du jour, et la discussion est restée sur la bonne voie.

### 4. Prise de décision et résultats :

- Les objectifs de la réunion ont été atteints.
- Des décisions claires ont été prises et documentées.
- Des tâches ont été assignées à des individus précis avec des délais de réalisation.

### 5. Suivi et responsabilités :

- Un processus de suivi des tâches et des décisions prises pendant la réunion était en place.
- Les participants étaient tenus responsables de leurs tâches et responsabilités assignées.

Expliquez votre note pour chaque élément. Une fois que vous avez décrit cette réunion et qu'elle est fraîche dans votre mémoire, notez votre analyse dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur la base de votre analyse d'une réunion récente, quelles conclusions pouvez-vous tirer de l'efficacité des réunions ?
2. Qu'auriez-vous pu (et qu'est-ce que les autres auraient pu) faire différemment pendant cette réunion pour la rendre plus efficace ? Si vous aviez été la personne responsable de la réunion que vous avez décrite, comment l'auriez-vous organisée et conduite ?
3. Bien que le succès d'une réunion soit partagé entre son leader et les participants, ces derniers cèdent souvent la responsabilité du succès de la réunion au leader. Que peuvent faire les leaders pour aider les participants à se sentir davantage responsables du succès de la réunion ?
4. Dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo critiquait vivement les personnes qui utilisent leurs appareils lors de réunions. Elle a déclaré qu'elles ignoraient souvent qu'elles distraient les autres ainsi qu'elles-mêmes. En même temps, les participants peuvent avoir besoin de leurs appareils pour accéder aux documents de la réunion. Quelle est la solution, selon vous ?
5. En distillant les leçons de ses 65 années de carrière de consultant, Peter Drucker a conclu que huit pratiques distinguaient les leaders efficaces du reste du peloton. Seriez-vous surpris d'apprendre que la capacité à organiser des réunions productives figure sur sa liste ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Au cas où vous seriez curieux, d'autres pratiques consistaient en « être clair sur ce qui devait être fait, élaborer des plans d'action, voir les occasions plutôt que les problèmes, assumer la responsabilité des décisions et les communiquer, et penser et dire « nous » plutôt que « je » ».
6. Quelle est l'importance de cet exercice pour les leaders ?
7. Pour tenir des réunions efficaces, selon vous, quelles sont les cinq forces que les leaders doivent utiliser ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour améliorer l'efficacité des réunions que vous organisez et auxquelles vous participez.



**Roger :** Hé, Roxanne ! As-tu déjà entendu parler des personnes qui font des réunions en marchant ? Au lieu de se planter dans une salle de réunion, on marche pendant qu'on parle. Apparemment, Steve Jobs et Mark Zuckerberg aimaient bien faire des réunions en marchant. Ces réunions sont plus courtes que les réunions assises et axées sur ce qui doit absolument être discuté.

**Roxanne :** Ah oui ? J'imagine que ça fonctionne seulement pour les petits groupes d'environ quatre personnes. Cela dit, j'aimerais bien faire de l'exercice au travail.

**Roger :** Non seulement ça ! Selon Peter Economy, il y a beaucoup de recherches qui montrent que les réunions en marchant sont censées être géniales pour la créativité, l'humeur, l'engagement et l'énergie (pour nommer quelques bénéfices) !

**Roxanne :** Génial ! Allons marcher pendant que nous parlons !





## 77

### Êtes-vous en train de zapper ou de saper votre entourage ?

« L'énergie que vous avez est contagieuse. Assurez-vous que la vôtre vaut la peine d'être partagée. » – Jacey Edson

« Si vos actions inspirent les autres à rêver plus, à en apprendre davantage, à en faire plus et à devenir plus, vous êtes un leader. » – John Quincy Adams

À votre contact, diriez-vous que les gens que vous côtoyez se sentent énergisés ou épuisés ? Ou encore pensez-vous que vos comportements et vos attitudes n'ont pas d'impact sur la façon dont les gens qui vous entourent se sentent ? William Byham, psychologue industriel et auteur de *Zapp ! The Lightning of Empowerment*, présente les concepts suivants :

- **Les comportements « zap »**, qui dynamisent et responsabilisent les autres. Les leaders formidables « électrisent » les gens qui les entourent. Ils font confiance aux membres de leur entourage, les écoutent, les impliquent et reconnaissent leur bon travail. Ils utilisent la responsabilité, les encouragements, le soutien et les commentaires pour montrer leur appréciation. Ils n'ont pas peur de faire des compliments ou de reconnaître les forces des autres et ils privilégient une communication ouverte avec leur entourage. Essentiellement, les comportements de *zapping* valorisent et dynamisent les gens et établissent des relations épanouissantes.
- **Les comportements « sap »**, qui drainent l'énergie et laissent les gens impuissants. Ces comportements dévalorisent, peinent et attirent la méfiance. Les utilisateurs de ces comportements



n'écourent pas les gens, ne savent pas offrir de reconnaissance et prennent volontiers le mérite pour le travail des autres. Au lieu de donner une vision claire de l'avenir, ils préfèrent conserver les informations pour eux et ainsi fournir une orientation confuse ou ambiguë. Lorsqu'ils osent déléguer des tâches, ils ne donnent pas les conditions de succès nécessaires (offrir du temps et des ressources). Ils préfèrent le contrôle à la confiance et ils ne contribuent pas au développement de leurs collaborateurs.

La théorie des attentes peut enrichir notre compréhension dans ce contexte. Selon cette théorie de Victor Vroom, la motivation d'un individu à déployer des efforts vers un objectif dépend de sa croyance que l'effort mènera à la performance (expectance), que la performance entraînera des résultats (instrumentalité) et que ces résultats ou ces récompenses sont valorisés (valence). Les leaders efficaces renforcent ces voies, comme le suggère la théorie du chemin-but de Robert House. Les leaders y parviennent en clarifiant les voies vers les objectifs et en éliminant les obstacles, ce qui accroît la satisfaction et la performance des collaborateurs. Ceci est extrêmement important. Certains employés ont le sentiment que leurs leaders font l'inverse, en leur mettant des bâtons dans les roues et en bloquant leur performance.

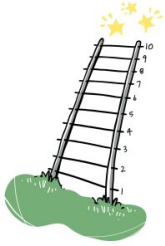
Les leaders peuvent certainement avoir un impact sur le bien-être des membres de leur équipe, mais cela est vrai pour nous tous. Les comportements « zap » et « sap » peuvent également s'appliquer à votre rôle d'employé, de coéquipier, d'ami, de membre de la famille, etc. Imaginez-vous proposer à vos amis de vous réunir pour célébrer un anniversaire et demander à l'un de vos amis de prendre en charge la planification et l'organisation de la célébration sans vous impliquer ? Sap ! Alternativement, considérez le cas d'un collègue qui a des difficultés avec un projet et, en réponse, vous l'aidez à résoudre les problèmes sans reprendre le projet. Grâce à votre aide, il ressent un sentiment renouvelé d'espoir et d'énergie. Zap ! L'essentiel est que vous considériez l'impact de vos actions sur les autres. Est-ce que vous assumez la responsabilité de vos actes ? Est-ce que vos actions reflètent vos valeurs ?

Voici quatre mesures que vous pouvez prendre pour éviter les comportements « sap » et embrasser les comportements « zap », selon William Byham.

1. Soyez conscient des effets de vos actions sur l'estime de soi des personnes qui vous entourent. Communiquez l'importance de la personne et de sa contribution au succès de l'organisation.
2. Prenez le temps d'écouter activement et adoptez une attitude empathique et accessible avec les autres.
3. Valorisez les compétences distinctes en impliquant les gens dans les prises de décisions et dans les résolutions de problèmes complexes.
4. Soyez bienveillant et aidez les autres à se développer. Quand vous déléguez des responsabilités, offrez des conseils et des outils qui permettent aux autres de sortir de leur zone de confort et de se développer.

Voici l'équation d'un « zap » réussi : responsabilité + confiance + écoute + reconnaissance + travail en équipe + encouragement + rétroaction + ressources + communication bidirectionnelle + direction + appartenance + autocontrôle + autonomie = « zap ».





## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quelle fréquence les gens se sentent-ils électrisés autour de vous ? Sapés ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

Cet exercice vous invite à être particulièrement conscient de vos interactions avec les autres dans votre travail et votre vie personnelle. Cela vous aidera à être plus conscient de vos comportements envers les autres.

### Partie 1

Dans cette partie, pendant trois jours, soyez particulièrement attentif à vos comportements et expériences typiques. À la fin de ces journées, décrivez dans votre journal d'apprentissage des situations dans lesquelles vous avez électrisé ou sapé les autres ou été électrisé ou sapé par autrui. Si vous électrisez les autres, cela signifie que vous les dynamisez en les aidant à se sentir plus compétents, en les impliquant dans les prises de décision, en les félicitant, etc. Si vous les sapez, vous leur drainez de l'énergie en vous plaignant, en les critiquant, en leur imposant vos décisions, etc. Assurez-vous de décrire la situation, vos actions, celles des autres ainsi que vos réactions et celles des autres.

### Partie 2

Dans cette partie, au cours des quatre jours suivants, faites des tentatives considérables pour électriser les autres et éviter de les saper. Gardez une trace de vos efforts et des réactions des autres dans votre journal d'apprentissage. Vous devez porter un regard critique sur vos actions. Observez comment les autres se comportent et réagissent lorsque vous êtes en leur compagnie. Est-ce que vous les électrisez ou les sapez ? Ensuite, pour chaque situation, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle était la situation ?
2. Qu'avez-vous fait ?
3. Quelle a été la réaction de l'autre personne ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été la partie la plus facile de cet exercice ? La plus difficile ?
2. Que disent vos comportements typiques de la partie 1 sur votre tendance à électriser ou à saper les

autres ? Comment résumeriez-vous les réactions que vous avez observées ?

3. Quelles ont été les réactions des autres lorsque vous avez adopté des comportements « zap » et des comportements « sap » ?
4. Comment réagissez-vous lorsque quelqu'un adopte des comportements « zap » et des comportements « sap » avec vous ?
5. Diriez-vous que les comportements que vous adoptez reflètent majoritairement vos valeurs ? Sinon, quels facteurs peuvent expliquer cet écart ?
6. Concernant les situations dans lesquelles d'autres vous ont électrisé ou sapé, dans quelles conditions vous êtes-vous senti le plus autonome ? Impuissant ? Quelles leçons plus larges pouvez-vous tirer de cette expérience ?
7. Dans la partie 2, à quel point était-il difficile d'électriser consciemment les autres et d'éviter de les saper ? Expliquez votre réponse. Quelles ont été les réactions des autres ?
8. L'autonomisation (*empowerment*) consiste à partager le pouvoir ; plus il est partagé, plus il grandit. Cependant, certains employés peuvent ne pas vouloir être responsabilisés. Ils peuvent croire que leur leader devrait prendre toutes les décisions parce que cela a toujours été ainsi, qu'ils ne veulent pas en assumer la responsabilité, ou pour une autre raison. Comment un leader doit-il réagir dans cette situation ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour électriser les autres et éviter de les saper.



**Roger :** L'*empowerment* est une idée qui existe depuis longtemps, mais nous ne la voyons pas toujours. Quand était la dernière fois que tu as été la cible d'*empowerment* ou d'un comportement « zap » ?

**Roxanne :** Eh bien, j'ai la chance d'avoir une patronne qui partage le pouvoir avec ses employés. Ses attentes en matière de rendement sont très élevées, bien sûr, mais elle s'assure que nous avons les ressources nécessaires pour réussir. Elle a commencé par me donner de petites responsabilités, et comme je réussissais, j'en avais plus. Elle nous encourage à travailler de façon autonome et à prendre des initiatives. Elle se concentre sur nos succès plutôt que sur nos échecs.

L'atmosphère de travail est positive, et nous célébrons nos succès. Je me sens bien d'aller au travail le matin. Et toi ?

**Roger :** C'est génial. J'ai une très bonne situation de travail en ce moment aussi, mais un de mes anciens patrons était un tyran. Je devais me forcer à sortir du lit le matin. Il nous impliquait rarement dans les prises de décision et, quand il le faisait, il prenait le mérite pour nos bonnes idées. Il ne répondait pas directement à nos questions et, souvent, il ignorait nos suggestions d'amélioration. Il ne nous écoutait pas et ne nous soutenait pas. Il était le *micromanager* typique. Je stagnais dans mon travail. C'était un vrai patron « sap » !

**Roxanne :** Eh bien, je suis contente que tu aies un nouveau patron qui te convient mieux ! Ma patronne évite le *micromanagement* : elle nous donne la liberté de prendre des décisions, mais elle est disponible pour nous donner son avis. La responsabilité et la performance sont extrêmement importantes, mais elle reconnaît que le travail devrait être agréable aussi. Elle protège nos arrières !

**Roger :** Super ! J'ai entendu dire que les leaders qui contrôlent trop (comme les *micromanagers*) et ceux qui abandonnent complètement le contrôle sapent leur équipe et désénergisent leurs employés. En revanche, les patrons et les *managers* qui utilisent le contrôle de manière sélective (si nécessaire et d'une manière qui encourage les autres à grandir) dynamisent leurs employés. C'est un exercice d'équilibre délicat.

**Roxanne :** Oui, ça résume bien cet exercice !



## 78

### Savez-vous comment poser les bonnes questions pour coacher efficacement ?

« Posez les bonnes questions si vous voulez trouver les bonnes réponses. » – Vanessa Redgrave

« Jugez un homme par ses questions plutôt que par ses réponses. » – Voltaire

« Nous n'entendons que les questions pour lesquelles nous sommes en mesure de trouver des réponses. » – Friedrich Nietzsche

Selon la Fédération internationale des coachs, « le coaching est un partenariat qui met l'accent sur l'action que [les] clients ont l'intention de prendre pour réaliser leur vision, leurs buts et leurs désirs. Le coaching suscite des questionnements en amenant les clients à la découverte d'eux-mêmes, ce qui hausse leur niveau de perception et de responsabilité ». Pour sa part, dans son article visant à anéantir les mythes du coaching, Constantine Von Hoffman mentionne que le coaching, c'est aider des individus à définir des buts précis et à établir un plan d'action en vue de les atteindre. Ces buts peuvent être des objectifs de carrière ou encore des problèmes à régler. Quoi qu'il en soit, le coaching peut être vu comme un investissement qu'une personne fait pour elle-même : avec des efforts, elle développera ses forces et pourra ainsi atteindre ses objectifs.

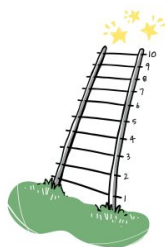
En tant que leader, vous serez appelé à coacher vos collaborateurs afin qu'ils se développent personnellement et professionnellement. Vous pourrez aussi vous faire coacher par un mentor ou par votre patron. Le coaching est une pratique utilisée à tous les niveaux hiérarchiques, alors pourquoi s'en priver ? Avoir un coach pour vous aider à réfléchir, à prendre des décisions et à développer vos compétences devient de plus en plus courant. Tout le monde peut bénéficier de soutien et d'orientation de temps en temps.

**Faire appel à un coach peut ainsi servir à transformer un bon leader en leader exemplaire**, selon Dana Ackley. Le coaching peut aussi être un moyen de développer ses compétences professionnelles en contexte de changements organisationnels ou encore de changement de poste (à la suite de l'obtention d'une promotion par exemple). Il peut aussi être un levier de développement personnel qui vise à corriger certains problèmes dont les individus sont conscients et qui les bloquent dans leur carrière. Cela dit, tous ces impacts potentiels sont conditionnels à certains comportements du coaché.

Voici quelques conditions de succès qu'identifie l'expert Dana Ackley.

1. Vous devriez avoir un but ou un objectif précis avant d'entamer les séances de coaching.
2. Vous devriez choisir un coach de confiance, avec qui la relation est agréable. Le courant doit passer !
3. Vous devriez être patient, car le changement de comportements et d'habitudes peut prendre un certain temps.

Il ne faut pas se contenter d'espérer, il faut fournir les efforts en conséquence. La mise en pratique des trucs et des suggestions du coach s'avère un incontournable pour l'amélioration. Ceci requiert du temps, de l'énergie et une certaine humilité. Sur la même lancée, selon Dana Ackley, il faut avoir des attentes réalistes envers le coach. En fait, tout dépend du coaché : il doit être impliqué, motivé et avoir un réel désir de s'améliorer. Ainsi, le coach s'adapte au rythme du coaché, l'aide à analyser les situations qu'il vit avec plus de profondeur et propose des solutions et des questions qui font cheminer le coaché. Il s'agit de le challenger afin qu'il réfléchisse à des solutions adaptées à sa situation et qu'il prenne en charge sa destinée. En ce sens, le coach soutient, accompagne, encourage et facilite la réflexion afin que le coaché se développe, aiguisé sa conscience et s'améliore.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence avez-vous tendance à utiliser une approche de coaching avec les autres ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Comme nous l'avons vu, être un bon coach demande de solides qualités. Une d'entre elles serait l'art de poser les bonnes questions, selon Chantal Binet, coach pour de nombreux gestionnaires et entrepreneurs. Dans son « coffret de cartes de coaching », Chantal Binet propose une panoplie de questions qui stimulent

la réflexion, l'inspiration et l'action pour les personnes intéressées à faire de l'autocoaching. En voici quelques exemples (utilisés avec la permission de Chantal Binet).

1. De quoi avez-vous besoin en ce moment pour rester en intégrité ?
2. De quoi êtes-vous le plus fier en ce moment ? Pourquoi ?
3. De quoi avez-vous besoin présentement pour exceller ?
4. Qu'est-ce qui vous donnerait de la motivation à ce moment-ci ?
5. Que voulez-vous que votre entourage retienne de vous cette semaine ?
6. Quelle nouvelle habitude devez-vous adopter pour maximiser vos chances de réussite ?
7. Où devez-vous être audacieux à ce moment-ci ? Quel sera votre premier pas dans cette direction ?

Ce sont des questions profondes, n'est-ce pas ? Nous pouvons imaginer nous poser ces questions au début de chaque semaine comme un coup de pouce ou une motivation à poursuivre notre route. Elles pourraient nous aider à vivre plus consciemment plutôt que de laisser passer les jours en espérant que, par hasard, nous serons toujours sur la bonne voie. Comment répondriez-vous aux sept questions ci-dessus ? Prenez du temps de réflexion et écrivez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Comme alternative, vous pouvez demander à une personne de confiance de vous poser ces questions et à une tierce personne de noter vos réponses dans votre journal d'apprentissage. Ces personnes peuvent ensuite vous aider à identifier les thèmes et les modèles de vos réponses.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels thèmes et tendances ressortent le plus clairement dans vos réponses aux sept questions ? Y a-t-il des surprises ? Expliquez votre réponse.
2. Que devez-vous commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire compte tenu de vos réponses aux questions ?
3. Si vous deviez créer cinq à sept questions qui seraient d'importantes sources de réflexion, d'inspiration et d'action pour vous personnellement, quelles seraient-elles ? Pensez-vous qu'elles seraient aussi riches et pertinentes pour les autres ? Profitez-en pour les partager avec les membres de votre équipe de rétroaction et obtenir leurs commentaires.
4. En tant que leader, vous devrez coacher votre équipe afin qu'elle puisse se développer professionnellement et personnellement. Si vous deviez créer cinq à sept questions qui seraient d'importantes sources de réflexion, d'inspiration et d'action pour votre équipe (présente ou future), quelles seraient ces questions ? Souhaitez-vous que votre patron (ou dirigeant actuel) vous pose ces questions ? Pourquoi ?
5. Pensez-vous que le *reverse coaching* (un collaborateur qui challenge son leader) existe ? Est-ce que cela serait utile aux leaders ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès

maintenant pour (a) donner suite à la réflexion amorcée avec les sept questions et pour (b) développer vos compétences de coaching en formulant et posant de bonnes questions.



## 79

### Savez-vous qu'il vaut mieux garder les surprises pour les anniversaires ?

« Je n'ai pas encore trouvé un homme qui ne pas fait un meilleur travail et qui ne fait pas plus d'efforts sous un esprit d'approbation que sous un esprit critique. » – Charles Schwab

« Votre performance dépend de vos personnes. Choisissez les meilleures, formez-les et protégez-les. Lorsque des erreurs se produisent, donnez des conseils précis. Si les erreurs persistent ou si le fit n'y est pas, aidez-les à passer à autre chose. » – Donald Rumsfeld

« Lorsque la rétroaction est incluse dans le cadre de discussions régulières et continues sur la performance tout au long de l'année, l'employé, le gestionnaire et l'organisation s'en portent mieux. » – Shawna McKnight

Imaginez que c'est l'heure de l'évaluation des performances et que votre patronne vous dit qu'elle est déçue que vous ne rendiez pas visite à vos clients plus fréquemment. Son mécontentement est une nouvelle pour vous. Vous l'avez tenue informée de vos activités et de vos résultats tout au long de l'année, et elle a constamment félicité votre performance. Alternativement, imaginez qu'un ami vous annonce qu'il souhaite mettre fin à votre amitié parce que vous ne l'avez pas suffisamment contacté au cours de l'année écoulée. Cette décision est inattendue pour vous puisque vous appréciez la compagnie de chacun chaque fois que vous vous voyez et que votre ami n'a pas exprimé le désir de sortir plus souvent. Dans les deux situations,



vous êtes aux prises avec des surprises négatives ; si les gens avaient fait part de leurs attentes plus tôt, vous auriez peut-être pu y répondre. Vous vous sentez à juste titre aveuglé !

Il est important que les leaders communiquent clairement leurs attentes et leurs perspectives en tout temps et dans toutes leurs relations (que ce soit dans le cadre d'une relation d'autorité ou encore d'une relation personnelle). Aucune ambiguïté ou incertitude ne devrait subsister quant à leur perception des actions dont chacun est responsable. Après tout, n'est-il pas préférable de garder les surprises pour les anniversaires ? Cela signifie que, par exemple, les leaders qui gèrent le rendement de leurs collaborateurs devraient toujours s'assurer de préciser leurs attentes et de bien communiquer les mesures correctives nécessaires, le cas échéant.

Les leaders ne laissent pas les problèmes s'accumuler ; ils les traitent lorsqu'ils deviennent évidents. Cela permet aux autres de faire les ajustements nécessaires pour que leurs performances répondent aux attentes. Les personnes qui ont tendance à communiquer des surprises négatives laissent les problèmes s'accumuler et n'ont pas le courage de les aborder ouvertement lorsqu'ils surviennent. En tant que telles, les surprises concernent autant elles-mêmes que l'autre personne.

Nous savons que le rendement n'a pas été géré de manière adéquate et que les retours sur les performances ont été déficients lorsque les collaborateurs doivent faire face à des surprises au moment de l'évaluation de rendement. Du point de vue personnel, les gens doivent savoir à quoi s'en tenir par rapport à l'autre personne et à la relation qui les unit.

Les auteurs de *Successful Manager's Handbook* affirment qu'une communication ouverte et régulière est un élément clé du leadership. Selon ce livre, les superleaders sont capables de mettre en pratique les principes suivants afin de garantir une communication optimale avec leur équipe et leurs proches.

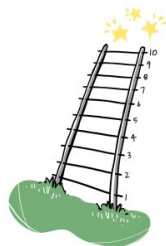
1. **Fiabilité.** Les leaders remarquables doivent être des sources d'informations fiables. Ils donnent à leur équipe les informations dont elle a besoin quand elle en a besoin. Le leader dit ce qu'il a à dire, que ce soit agréable ou non, et il prend le temps de transmettre l'information de manière claire et réfléchie.
2. **Acceptation.** Les leaders géniaux n'ont pas peur des opinions qui divergent des leurs. Ils expriment ouvertement leurs points de vue même s'ils sont impopulaires, mais ils n'obligent pas les autres à adopter le même point de vue. Ils encouragent l'expression d'opinions diverses et créent un climat de sécurité propice à des discussions ouvertes et libres.
3. **Ouverture.** Les leaders géniaux n'accumulent pas d'informations pour eux-mêmes ; ils les partagent avec leur équipe, car ils savent qu'être attentifs au changement améliore leur capacité à s'y adapter et à en bénéficier. Ils encouragent également leur équipe à discuter et à partager ouvertement des informations. De plus, les leaders formidables qui maîtrisent la communication évitent les surprises. Ils tiennent leur équipe au courant de ce qui se passe et ne cachent pas la réalité.
4. **Transparence.** Les leaders géniaux savent qu'une communication ouverte et transparente prend du temps. Ils planifient donc leurs conversations et leurs réunions, expliquent clairement les raisons de leurs décisions et gardent leur porte ouverte pour répondre aux questions.

Qu'advient-il si, malgré toutes ces précautions, le leader constate que certains membres de son équipe éprouvent de la difficulté à comprendre et suivre les attentes ? Selon un texte d'Alain Rondeau et de François Boulard, ces employés « présentent un rendement inadéquat ou [...] adoptent des attitudes et des

comportements jugés inacceptables, compte tenu de ce qui est généralement attendu ». Il peut donc s'agir d'employés qui ont un rendement inadéquat, des problèmes d'adaptation dans l'équipe de travail ou tout autre défi qui nuit au climat de l'équipe. Pour le leader, ils présentent un défi de gestion en ce sens qu'il doit agir de manière minutieuse pour désamorcer les conflits potentiels. Les leaders doivent faire face à ces situations difficiles plutôt qu'espérer qu'elles se régleront d'elles-mêmes.

Même avec de bonnes intentions, les leaders doivent se méfier de quatre pièges importants, selon Rondeau et Boulard, lorsqu'ils traitent avec des membres d'équipe sous-performants, selon la manière dont ils gèrent ces employés problématiques.

1. **Les leaders doivent faire la distinction entre les symptômes et les causes des problèmes.** Il est facile de constater une différence de performance ou une attitude inhabituelle, mais il est plus difficile d'en déterminer l'origine. Les leaders doivent veiller à ne pas supposer qu'ils connaissent la cause sous-jacente du problème ; ils devraient se concentrer sur les facteurs qui sont sous leur contrôle et devraient uniquement tenter de s'attaquer à ce qu'ils ont le pouvoir de changer. Ne soyez pas accusateur et ne déclenchez pas de conflit inutile si le problème peut être résolu en écoutant, en étant de bonne foi et en apportant un certain soutien.
2. **Les leaders doivent garder à l'esprit que des facteurs liés à l'environnement de travail peuvent contribuer à un problème.** Les leaders doivent prendre en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer la performance d'un membre de l'équipe ; après tout, il ne travaille pas dans une bulle. Il peut y avoir des facteurs indépendants de sa volonté qui affectent ses performances (par exemple, l'évolution des conditions du marché, le manque de retours d'information, de ressources et de soutien, l'évolution de la technologie, etc.). Rappelez-vous que l'employé en difficulté n'est pas isolé et n'est pas la seule source possible du déséquilibre. Peut-être que certaines caractéristiques de l'environnement (manque de ressources, d'orientation, de temps, etc.) le poussent à se rebeller ou à adopter une attitude indésirable. Les leaders doivent « rendre à César ce qui appartient à César ». Autrement dit, le leader doit assumer sa part de responsabilité face à la situation des membres de l'équipe.
3. **Pour éviter d'être sur la défensive, les leaders doivent aborder le débat en s'appuyant sur des faits.** Lorsque le leader s'adresse à l'employé concerné, celui-ci peut se mettre sur la défensive et invoquer une injustice. Pour éviter cela, le leader doit fonder ses conclusions sur des observations et des faits prouvés sur lesquels les deux parties peuvent s'entendre et non sur des interprétations ou des perceptions. Cela permettra aux deux parties de baser la discussion sur les points sur lesquels elles sont d'accord et d'éviter une escalade de la conversation.
4. **Les leaders doivent rester calmes et posés.** Plutôt que de communiquer de manière agressive, les leaders doivent communiquer avec assurance et tact afin de ne pas sombrer dans l'émotion ou l'agressivité. Ici, le leader devra appliquer les fondements de la communication assertive afin d'atteindre ses objectifs : résoudre le problème avec la collaboration du collaborateur concerné. Dans tous les cas, prudence, considération et tact sont nécessaires pour trouver des solutions durables aux situations problématiques. Le leader doit donc utiliser ses forces et ses ressources pour résoudre ces situations délicates !



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à exprimer clairement vos attentes et vos besoins ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Cette semaine, nous vous proposons de penser à une relation ou à une situation dans laquelle vous n'avez pas clairement exprimé vos attentes, vos perceptions ou vos besoins (vous pouvez avoir laissé des zones floues, entretenu des présomptions, évité de vous affirmer, etc.). Décrivez cette situation en quelques lignes et fournissez une réponse aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pourquoi n'avez-vous pas été clair sur vos attentes, vos perceptions ou vos besoins avec cette personne ou dans cette situation ?
2. Comment vous sentiez-vous dans la situation ?
3. Quel a été le résultat de cette situation pour vous et pour les autres ?
4. Selon vous, comment se serait déroulée cette situation si vous aviez énoncé clairement vos attentes quand le « problème » est apparu pour la première fois ?
5. Comment auriez-vous pu régler cette situation sans l'envenimer ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles leçons avez-vous tirées de ce défi ?
2. Nous ne devrions pas nous attendre à ce que les autres lisent dans nos pensées et se sentent ensuite blessés ou présument de nos intentions lorsqu'ils ne font pas ce que nous attendons d'eux. Une première étape consiste à savoir précisément ce que nous voulons : parfois, ce n'est pas clair. Ensuite, nous devons communiquer nos attentes, nos espoirs et nos rêves directement et raisonnablement. Si vous voulez quelque chose, demandez-le ! Nous devrions également éviter de faire des suppositions sur ce que pensent les autres ; nous devons le leur demander. De quelle manière la « lecture dans les pensées » peut-elle se produire sur le lieu de travail ?
3. Comment les leaders peuvent-ils minimiser la « lecture dans les pensées » ?
4. Selon vous, comment un leader exemplaire aurait-il géré votre situation ? À l'avenir, comment exprimerez-vous vos attentes ?
5. En tant que leader, quels avantages voyez-vous à communiquer clairement ?
6. Que doivent faire les leaders pour s'assurer que leurs collaborateurs communiquent clairement ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) communiquer clairement et pour (b) vous assurer que les autres ont compris ce que vous dites.



**Roger :** Surprise ! Je trouve que ta performance est nulle !

**Roxanne :** Wow, je détesterais entendre un patron dire ça, même si j'ai entendu quelque chose de similaire dans une relation précédente.

**Roger :** Moi aussi. Alors que devons-nous faire lorsque ça arrive ?

**Roxanne :** Je parie que tu as une réponse.

**Roger :** Et comment ! Heureusement, Des Walsh, consultant en leadership, a beaucoup à dire à ce sujet. Il dit que les leaders peuvent considérer les surprises négatives comme des expériences d'apprentissage s'ils suivent quelques étapes.

Premièrement, il dit que rester calme ou, à tout le moins, « se comporter sans agitation évidente » engendrera la confiance. Deuxièmement, les leaders doivent garder à l'esprit une vision d'ensemble : ils doivent se demander quel impact plus large cette surprise pourrait avoir sur l'organisation ou sur une relation, par exemple. Troisièmement, les leaders assument la responsabilité de leur rôle dans un malentendu ou une situation et tentent de le résoudre de manière mature. Selon Des Walsh, « une fois le problème immédiat réglé et la poussière retombée, un leader efficace prendra le temps d'examiner ce qui s'est passé et d'établir si une défaillance systémique aurait pu être impliquée et laquelle, et quelles mesures pourraient être prises pour atténuer la répétition de la surprise négative. Cela sera bien plus productif qu'une réponse assez courante des entreprises consistant à chercher un bouc émissaire et à instaurer davantage de règles et de points de contrôle ».

**Roxanne :** C'est un sage conseil ! Merci, Roger. Au fait, j'ai une surprise pour toi...



## 80

### Avez-vous un singe sur le dos ?

« Avoir un singe sur le dos, ce n'est rien d'autre qu'avoir la responsabilité de l'étape suivante... du suivi d'un dossier, du montage d'une opération, de la réalisation d'un projet. Le but du jeu n'est pas de se débarrasser de tous les singes, mais de ne garder que ceux qui relèvent strictement de votre périmètre. » – Gilles Martin

Avez-vous déjà entendu l'expression « accepter un singe de quelqu'un » ou encore « transférer un singe à quelqu'un » ? Le singe peut aussi être présenté comme une « patate chaude », soit un problème (ou une responsabilité) dont une personne se départit en le donnant à quelqu'un d'autre. Dans leur article classique « Who's Got the Monkey ? », William Oncken et Donald Wass indiquent que le singe représente les responsabilités, les tâches ou les problèmes qui appartiennent à une autre personne. Peut-être avez-vous déjà adopté un ou plusieurs singes sans même le savoir ! Il est important de vous familiariser avec l'idée des singes de votre organisation. Vous constaterez qu'il est nécessaire d'apprendre quand et comment les accepter ou les refuser.

Autant que possible, il est important de ne pas accepter les singes des autres. Tout d'abord, vous avez vos propres responsabilités que vous ne devez pas mettre de côté pour faire le travail de quelqu'un d'autre. Votre propre travail peut souffrir si vous êtes occupé à faire celui des autres. Deuxièmement, accepter les singes des autres ne leur apprend pas comment effectuer le travail eux-mêmes. Comme le dit l'adage, il vaut

mieux apprendre à quelqu'un à pêcher plutôt que de lui donner du poisson. En outre, le D<sup>r</sup> William Glasser mentionne que nous ne devrions jamais faire quelque chose pour quelqu'un lorsqu'il peut le faire lui-même. Si nous le faisons, nous le traitons comme un enfant et ne l'aidons pas à construire un sentiment d'autosuffisance.

Voici quelques solutions pour repérer et gérer ces petites bêtes et cohabiter harmonieusement avec elles.

1. **Adopter un singe.** Avant d'adopter un singe, il faut vous assurer que vous serez capable d'en prendre soin sans amertume. Si la tâche, l'activité ou la responsabilité est compatible avec votre rôle, que vous disposez du temps pour l'adopter et vous en avez envie, l'adoption du singe pourrait être justifiée.
2. **Refuser un singe.** S'il s'agit d'un dossier dont la responsabilité incombe à une autre personne et qu'elle est en mesure de le régler par elle-même, avec un peu de coaching ou bien d'encouragements de votre part, mieux vaut lui laisser le singe. S'il s'agit d'une question ou encore d'un problème qu'elle vous expose, ne vous gênez pas pour lui retourner la question en lui demandant ce qu'elle en pense. Lorsque vous acceptez un singe qui ne vous revient pas (par erreur ou par sentiment de charité déplacé), rappelez-vous que la rumeur que votre porte est ouverte se propage dans la communauté de primates. Ainsi, si vous êtes trop accueillant avec ces petites bêtes, elles auront tendance à venir cogner à votre porte ou même à s'installer confortablement dans votre bureau sans attirer l'attention.
3. **Refiler un singe.** Si une tâche ne vous revient pas, vous pouvez la déléguer à la personne appropriée. Attention, cependant ! Déléguer n'est pas synonyme de se décharger, de se débarrasser ou de « pelleter dans la cour de l'autre ». La délégation est un art ! Selon Oncken et Wass, les leaders formidables savent déléguer de manière appropriée. En attribuant des responsabilités à d'autres, comme vos collègues, vous devez également vous assurer que ces personnes disposent de l'autorité et des ressources nécessaires pour l'exécuter. De plus, les leaders veillent à préparer leur personnel à la tâche. Enfin, ils savent déléguer la bonne tâche à la bonne personne en reconnaissant les talents et le potentiel de chacun.
4. **Conserver un singe.** Travaillez votre sens de l'initiative et votre autonomie ! Si vous avez une tâche à accomplir et qu'elle vous appartient, vous seul pouvez la faire. Vous pouvez demander des conseils et de l'aide aux autres, mais ne déchargez pas vos responsabilités sur les autres.
5. **Mettre le singe dans le milieu.** Lorsque la situation s'y prête, pourquoi ne pas entourer le singe ? Au lieu de prendre la responsabilité et d'alourdir votre charge de travail inutilement, pourquoi ne pas inviter vos collaborateurs à trouver une solution avec vous ? Un bon leader sait s'entourer des bonnes personnes pour résoudre un problème, mais il sait également comment rendre les autres plus autonomes. Ainsi, si un collaborateur souhaite lui confier un singe dont il ne sait que faire, le leader pourrait très bien lui demander de participer à la résolution du problème. Vous remarquerez que les deux parties sont gagnantes. Le leader ne prend pas une responsabilité qui ne lui revient pas et il apprend à son collaborateur comment s'y prendre avec la situation. Quant au collaborateur, il se développe et obtient ainsi une occasion d'apprentissage privilégiée. Ainsi, être un bon leader ne veut pas dire prendre les singes de tout le monde pour les soulager d'un fardeau : il peut être efficace d'habiliter les autres afin qu'ils prennent en charge leurs singes.

Autant que possible, essayez d'impliquer vos collaborateurs dans la planification et la résolution des problèmes. Gardez-les informés afin qu'ils prennent des décisions basées sur des informations à jour. Restez donc accessible. Gardez à l'esprit que l'objectif global est de partager votre leadership avec vos collaborateurs. Si vous déléguez efficacement, c'est-à-dire déléguez à la fois la responsabilité et l'autorité, vous développerez leur initiative et leur créativité. Votre relation sera alors un partenariat efficace et une collaboration bien ficelée.

## Votre défi en deux parties

### Partie 1

Nous vous proposons de lire le récit suivant. Il s'agit d'une adaptation d'une mise en situation écrite par William Oncken et Donald Wass. Ensuite, prenez quelques moments pour réfléchir dans quelle mesure elle peut s'appliquer à vous.

Un leader se promène dans son entreprise et vérifie si chaque personne est affairée à sa tâche. Il salue ses employés et ses collègues. Or, un de ses collaborateurs ne se contente pas de le saluer : il saisit l'occasion pour lui exposer un problème auquel il se heurte. La situation exposée interpelle le leader, mais il ne sait pas comment la résoudre pour l'instant. Alors, il mentionne à son collaborateur qu'il pensera à une solution et qu'il lui reviendra bientôt. Sans le savoir, le leader quitte son collaborateur avec un singe sur le dos. En s'engageant et en s'impliquant dans la résolution du problème, il a accepté de prendre en charge une nouvelle tâche : il a donc accepté le singe que son collaborateur lui tendait.

Comment cette métaphore révélatrice pourrait-elle s'appliquer à vos expériences ? Nous vous suggérons de prendre une demi-heure pour réfléchir aux situations suivantes.

1. Les membres de votre équipe ont-ils déjà essayé de vous transférer des singes ? Avez-vous accepté ou refusé ces délégations inversées ? Si oui, pourquoi l'avez-vous fait ? L'avez-vous fait consciemment ?
2. Avez-vous déjà essayé de transférer des singes à d'autres ? Ont-ils accepté ou refusé ces responsabilités ? Pourquoi ?

Décrivez les situations et vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

### Partie 2

Au cours de cette semaine, nous vous invitons à faire attention aux cas où vous transférez des singes à d'autres ou à lorsqu'ils vous font la même chose.

- Acceptez-vous d'accomplir des tâches qui devraient être effectuées par d'autres ?
- Est-ce que d'autres font leur travail de manière aléatoire ou partielle et s'attendent à ce que vous le finissiez ou le peaufiniez ?
- Avez-vous une boîte de réception remplie de rapports que vous avez accepté d'examiner ou de demandes d'aide ?
- Partagez-vous vos singes avec d'autres ?



Prenez note de vos expériences et vos idées dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment les singes sont-ils apparus dans votre vie cette semaine ? Dans quelles circonstances ? Comment les avez-vous gérés ?
2. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de la présence des singes dans votre vie de manière plus générale ? Quelles leçons avez-vous tirées de votre défi de cette semaine ?
3. Plus généralement, quel rôle jouent les singes dans votre vie professionnelle ? Sont-ils des visiteurs réguliers ? Pourquoi les acceptez-vous ? Si vous trouvez qu'ils sont trop courants, vous n'êtes pas seul. Par exemple, si vous venez de changer d'emploi ou d'augmenter vos responsabilités au travail, vous pourriez être plus tenté d'adopter des singes. Souvent, les personnes dans ces situations veulent montrer qu'elles sont inestimables, qu'elles prennent les choses en main, qu'elles s'attaquent aux vrais problèmes, qu'elles vont au fond des choses et que leur aide est inestimable. Vous devez être conscient de cette tendance dès le début et vous demander si c'est ce que vous souhaitez. Soyez vigilant si vous ne souhaitez pas que votre environnement professionnel se transforme en zoo !
4. Comment pouvez-vous gérer au mieux les singes dans votre vie ? Pensez-vous qu'il existe d'autres façons de gérer les singes en entreprise ? Si oui, quelles sont-elles ? Avez-vous tendance à privilégier une méthode plutôt qu'une autre ? Si oui, laquelle et pourquoi ? Quels types de singes rencontrez-vous dans d'autres sphères de votre vie (famille, école, loisirs, activités sociales, etc.) ? Qu'est-ce qui est à l'origine de ces transferts de responsabilités ? Comment pourriez-vous les encourager ?
5. Plus généralement, sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure essayez-vous (a) de résoudre vous-même vos problèmes avant d'impliquer d'autres personnes dans la résolution de vos problèmes et (b) d'aider les autres à assumer leurs responsabilités par le biais d'un coaching ou de conseils (plutôt que de prendre le problème vous-même) ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Au vu de vos priorités et de votre charge de travail – à la maison et au travail –, que pouvez-vous déléguer à d'autres personnes (ou tout simplement ne plus faire) ? En quoi cela profiterait-il à vous et aux autres ?
7. Dans leur article, Oncken et Wass suggèrent que les leaders soient directs et fermes avec les membres de l'équipe qui tentent de transférer des singes : « À aucun moment, pendant que je vous aide avec ce problème ou tout autre problème, votre problème ne deviendra mon problème. Dès l'instant où votre problème devient le mien, vous n'avez plus de problème. Une fois cette réunion terminée, le problème quittera ce bureau exactement comme il est arrivé : sur votre dos. Vous pouvez demander mon aide à tout moment, et nous déterminerons ensemble quelle sera la prochaine étape et lequel d'entre nous la fera. Dans les rares cas où le prochain mouvement s'avère être le mien, vous et moi le déterminerons ensemble. Je ne ferai aucun geste seul. » À titre d'exemple, si les membres de l'équipe vous demandent votre avis sur un rapport, vous devez donner cette rétroaction en leur présence. Vous ne devriez jamais accepter le rapport et dire que vous y reviendrez, car cela transfère le singe sur votre dos. Êtes-vous d'accord avec la suggestion d'Oncken et Wass ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
8. Certains leaders sont des *micromanagers*. Ils adorent mettre la main à la pâte dans tous les aspects du travail de leur équipe. Malheureusement, en plus d'être démotivant pour les membres de l'équipe, cela nuit à leur propre productivité. Dans le même temps, les membres de l'équipe disent souvent



que malgré les *micromanagers*, ils recherchent continuellement des conseils et des affirmations auprès de leur leader : ils sont complices de leur situation. Comment les leaders devraient-ils gérer ou apprivoiser les singes ? Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à devenir plus autonomes dans l'exécution de leur propre travail ? Comment pouvez-vous mieux soutenir les membres de votre équipe et les aider à exceller ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) garder les singes qui vous appartiennent, pour (b) refuser ceux qui ne relèvent pas de votre responsabilité et pour (c) transmettre ceux qui peuvent être délégués.



**Roger :** Mes employés me posent toujours des questions sur leurs projets en cours ou m'envoient leurs rapports et me demandent conseil. Je finis par regarder ces rapports et écrire des commentaires et des suggestions d'amélioration pendant la soirée. Qui travaille pour qui ici ?

**Roxanne :** Roger, tu contribues à engendrer ce problème sans même le réaliser. Tes employés te livrent leur travail, et tu l'acceptes tout simplement. Les courriels sont un bon exemple. Ils sont acceptables pour les questions rapides qui nécessitent une réponse du type oui/non, mais il est préférable de traiter les questions plus complexes en personne. Il en va de même pour les rapports ; il

vaut mieux les examiner avec les employés.

**Roger :** Mais examiner les rapports en personne avec les employés peut prendre beaucoup de temps. Que dois-je faire lorsque mes employés m'envoient des courriels ?

**Roxanne :** Tout d'abord, tu passes beaucoup de temps à examiner les rapports de toute façon. En les examinant en personne avec tes employés, ça les aidera à comprendre ton processus d'analyse tout en gardant les rapports dans leur « cour ». Les rapports restent leur responsabilité, et tu les aides à réfléchir à leur travail. Ils deviendront de plus en plus indépendants. Je pense que tu as favorisé cette dépendance, et ce n'est bon pour personne. Deuxièmement, lorsque les employés t'envoient des courriels te demandant de faire quelque chose qui exige plus qu'une réponse rapide (disons plus de cinq minutes), demande-leur de te rencontrer pour en discuter. La responsabilité demeure la leur (et tu t'assures qu'ils le savent). Lorsque mes employés viennent me voir avec un problème, je leur demande ce qu'ils pensent qu'il faut faire. Ils ont appris à venir me voir avec des problèmes et des solutions (les deux sont essentiels). Je les aide souvent à réfléchir aux problèmes et, peu à peu, ils ont moins besoin de mon aide. Quoi qu'il en soit, c'est ce que j'ai fait et, même si c'était difficile au début, mes employés ont appris à régler la majorité de leurs problèmes eux-mêmes.

**Roger :** Mais je n'ai pas le temps d'avoir beaucoup de rendez-vous avec mes employés. Que fais-tu pour y arriver ?

**Roxanne :** Mes rendez-vous sont rapides, maximum 15 minutes. On règle les problèmes sans tarder (pour empêcher qu'ils ne deviennent de gros problèmes). Si ça prend plus que 15 minutes, d'habitude, ça veut dire que l'employé n'a pas bien réfléchi et n'a pas identifié de solutions. Donc, je lui donne du temps supplémentaire pour se préparer.

**Roger :** C'est un processus qui vise à aider tes employés à devenir de plus en plus autonomes et proactifs ?

**Roxanne :** Oui, et tout ça commence avec une bonne délégation. Tu sais, il y a cinq niveaux d'autorité possibles à déléguer : 1) attendre que les autres nous disent quelle tâche accomplir, 2) demander aux autres ce que nous devons faire, 3) proposer des idées sur les choses à faire et les concrétiser, 4) effectuer la tâche comme nous le pensons et en informer immédiatement notre patron et 5) prendre l'initiative d'accomplir la tâche et l'assumer. Roger, dans le continuum entre la passivité et l'initiative, où se trouve le degré d'autorité que tu délègues ?

**Roger :** Ça fait partie de mon problème, je suppose.

**Roxanne :** Non, c'est le problème. Si on ne leur dit pas quel niveau d'autorité ils ont, les employés deviennent confus et vont au plus petit dénominateur commun : ce qui est le plus facile et le moins risqué. Il faut s'assurer de bien clarifier leur niveau d'autorité. En outre, tu devrais idéalement diriger tes employés vers les deux derniers niveaux d'autorité. Ça me fait penser : j'ai trouvé un site Internet de Dan Rockwell qui a décrit 12 choses à dire pour éviter une délégation inversée. Veux-tu en entendre quelques-unes ?

**Roger :** Bien sûr. Comme tu le sais, j'ai parfois du mal à ne pas effectuer le travail à la place de mes employés. Ça pourrait m'être utile !

**Roxanne :** Écoute bien !

1. « Quelle est la prochaine étape que vous pouvez prendre ? » Utilise « vous », pas « nous ».
2. « Je veux que ce soit un effort d'équipe. Quelle contribution pouvez-vous apporter ? »
3. « Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit lorsque vous pensez prendre cette responsabilité ? »
4. « Vous devez assumer l'entière responsabilité. La diviser en morceaux crée plus de complexité. » Donc, c'est à utiliser uniquement lorsque les gens essaient de te transférer une partie de la tâche.

**Roger :** Ce sont des trucs géniaux.

**Roxanne :** Ce que je trouve utile, c'est de dire aux gens que j'ai confiance en eux et en leur capacité à trouver une solution. Souvent, ça leur donne le petit coup de pouce nécessaire pour oser prendre des initiatives !



## 81

### Savez-vous comment déléguer efficacement ?

« On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. » – Galilée

Est-ce dans vos habitudes de penser que vous pouvez tout faire, que vous parviendrez à tout boucler sans l'aide de personne ? Croyez-vous profondément que vous ne serez jamais aussi bien servi que par vous-même (pour paraphraser Charles-Guillaume Étienne) ? Ou bien avez-vous peur de demander de l'aide, de sembler faible, désorganisé ou incompetent ? Ou encore êtes-vous du genre à accumuler, encore et encore, jusqu'à en avoir plein le dos pour finalement *pitcher* quelques tâches à la va-vite ici et là aux personnes qui proposent de vous aider ? Si vous avez répondu « oui » à l'une de ces questions, il se peut que vous ne connaissiez pas le pouvoir de la délégation.

Déléguer implique de faire avancer les choses par l'intermédiaire d'autres, ce n'est pas seulement dire aux gens ce qu'il faut faire. C'est bien plus ! Pensez à la dernière fois que vous avez demandé à quelqu'un de faire quelque chose pour vous aider. Avez-vous suivi les étapes suivantes ?

1. **Expliquer pourquoi la tâche est importante** afin que la personne comprenne comment sa contribution s'inscrit dans les objectifs de l'équipe.
2. **Déléguer en matière de résultats et non de méthodes** (expliquer les résultats attendus, mais ne pas imposer un processus pour atteindre ces résultats, à moins que la personne ait besoin de ce type d'orientation).

3. **Définir le niveau d'autorité que la personne doit avoir pour prendre des décisions liées à la tâche.** L'autorité déléguée doit correspondre au niveau de responsabilités de la tâche. Par exemple, il faut déterminer si la personne doit attendre qu'on lui dise précisément ce qu'il faut faire (niveau d'autorité le plus bas) ; doit demander ce qu'il faut faire ; peut proposer des recommandations, mais attendre que son supérieur prenne la décision avant d'agir ; peut aller de l'avant et prendre des mesures, mais doit informer son supérieur ; ou peut simplement prendre des mesures sans avoir à consulter son supérieur ou à lui demander des conseils.
4. **Se mettre en accord sur une date d'échéance ainsi que sur un calendrier pour atteindre les étapes importantes du projet.**
5. **Demander de la rétroaction pour s'assurer que la personne accepte la tâche, sait ce qu'il faut faire, connaît les « termes » de la délégation et le moment de la prochaine rencontre pour discuter de la tâche.** C'est une bonne idée de l'écrire et d'envoyer un courriel de suivi à la personne.
6. **S'assurer que la personne avance sur la tâche.** Il faut demander des mises à jour sur les progrès et fournir de l'aide et des commentaires en cas de besoin.

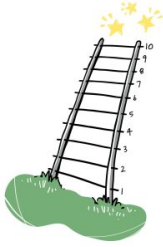
Qu'est-ce qui vous empêche de déléguer ? Parfois, nous pouvons avoir peur de déléguer parce que nous pensons que les autres ne peuvent pas faire le travail aussi bien que nous. Ou encore, une fois la délégation effectuée, nous perdrons le contrôle de ce qui se fait réellement. Mais rappelez-vous : vous ne pouvez pas tout faire, et déléguer est un excellent moyen pour développer les habiletés des membres de votre équipe. Au fil du temps, ils deviendront des travailleurs plus productifs et plus indépendants, ce qui vous permettra de travailler sur d'autres projets.

Déléguer est un acte de confiance et de lâcher-prise. En acceptant de confier certaines tâches à d'autres personnes, vous devez croire que leurs compétences leur permettront de les mener à bien. La délégation vous servira à gagner du temps et de l'énergie : au lieu de vous buter à une tâche qui fait appel à vos faiblesses, vous pourrez la confier à un collaborateur qui possède un talent spécial. En fait, la délégation peut même devenir un vecteur de valorisation et d'appréciation.

Certes, tout dépend de la façon dont elle est effectuée, mais c'est un avantage non négligeable. Prenons l'exemple d'un cas vécu par Roger. Il y a quelques années, Roger avait hérité d'une tâche importante : il devait s'occuper du plus gros client de la compagnie pendant les vacances de son patron. Quelques semaines avant son départ, le patron de Roger lui avait envoyé un courriel intitulé « Mission spéciale » lui demandant de le rencontrer dans son bureau dans quelques minutes. Roger était intrigué. Lors de la rencontre, son patron lui avait expliqué qu'il l'avait choisi pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise pendant son absence. Il lui avait dit : « J'ai confiance en tes capacités, Roger, et je sais que tu pourras très bien réussir cette mission. Tu es mon meilleur joueur. » Roger s'était senti valorisé, reconnu et fier que son patron l'ait identifié comme « l'homme de la situation ». Roger se sentait donc en confiance pour accomplir ce mandat et l'a réussi avec brio. Mais que serait-il arrivé si les termes de la délégation n'avaient pas été basés sur le respect et la confiance ? Le scénario aurait sûrement été différent.

Un avertissement s'impose cependant : ne déléguiez pas trop ! Il est bien de déléguer certaines de vos responsabilités lorsque vous avez des raisons valables (manque de temps ou de compétences) ou des objectifs justifiés (développer vos ressources). Toutefois, il n'est pas normal de pelleter tous vos dossiers sur les bureaux des autres. Déléguer excessivement peut cacher de la paresse, démontrer une mauvaise

gestion de temps et un manque de respect pour le temps des autres. Au lieu d'atteindre les bienfaits de la délégation, vous rencontrerez sûrement des collaborateurs mécontents.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous un bon délégant ? Délégataire ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi en deux parties

Cette semaine, nous vous invitons à pratiquer la délégation en deux parties.

### Partie 1

Réfléchissez aux tâches que vous devez accomplir, identifiez-en une qui pourrait être accomplie par quelqu'un d'autre et décrivez-la. Une fois que vous l'avez identifiée, notez-la dans votre journal d'apprentissage. Décrivez :

1. quelle est la nature de la tâche ;
2. son niveau d'importance et d'urgence ;
3. combien de temps il faudra pour la réaliser ;
4. la date d'échéance ;
5. qui pourrait faire cette tâche à votre place ;
6. comment vous lui demanderez ;
7. comment vous allez assurer le suivi ;
8. comment vous allez la remercier ou la récompenser.

Allez-y et déléguez la tâche comme prévu.

### Partie 2

Recherchez ensuite une tâche qui pourrait vous être déléguée par un collègue, votre patron, un membre de votre famille, un ami ou quelqu'un d'autre qui pourrait vous déléguer quelque chose. Proposez votre aide et veillez à ce que les étapes de délégation soient respectées. Gardez une trace de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. La tâche que vous avez déléguée dans la partie 1 utilise-t-elle vos forces ou vos faiblesses ? Était-ce difficile de déléguer cette tâche ? Pourquoi ? Pourquoi avez-vous choisi de déléguer cette tâche précise ? Avez-vous eu du mal à lâcher prise ?
2. Quelle a été la réaction de la personne à qui vous avez délégué la tâche ? Étiez-vous satisfait de son travail ? Comment avez-vous montré votre appréciation ?
3. Si vous deviez déléguer à nouveau, que feriez-vous différemment ?
4. Avez-vous aimé accomplir la tâche que quelqu'un d'autre vous a déléguée dans la partie 2 ? Pourquoi ? Comment cette personne vous a-t-elle délégué la tâche ? Aviez-vous les bonnes conditions pour mener à bien cette tâche (temps, ressources, informations, etc.) ?
5. Avez-vous préféré jouer le rôle de délégant ou de délégataire ? Pourquoi ?
6. Maintenant que vous avez vécu l'expérience de la délégation sous deux angles différents, quelle serait la manière idéale de la pratiquer ?
7. En tant que leader, quelles sont les trois principales leçons que vous avez tirées de vos expériences ? Un leader peut-il jouer autant le rôle de délégant que celui de délégataire ? Pourquoi ?
8. Parce que les leaders atteignent leurs objectifs grâce aux autres, la délégation est au cœur du leadership. Cependant, parfois, la délégation échoue ! Le travail n'est pas à la hauteur, les attentes n'étaient pas claires ou dépassaient les capacités du délégataire, le délégataire décide de faire les choses « à sa manière » au lieu de ce qui était nécessaire, le leader a laissé le travail sur les genoux du délégataire sans explications suffisantes, il y avait trop de choses à faire dans un laps de temps trop court, ou il n'y avait aucune conséquence (positive ou négative) pour l'accomplissement des tâches. Quelle est votre plus grande crainte concernant la délégation ? Comment pourriez-vous répondre à ces craintes ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour utiliser efficacement la délégation.



## 82

### Servez-vous le leadership ni trop chaud ni trop froid ?

« Allez vers les gens. Vivez avec eux. Apprenez d'eux. Aimez-les. Débutez avec ce qu'ils savent. Avec les meilleurs leaders, lorsque le travail est terminé, la tâche accomplie, les gens diront : « Nous l'avons fait nous-mêmes. » » – Lao Tzu

« Pour diriger les gens, marchez derrière eux. » – Lao Tzu

Comment aimez-vous votre grua ? Chaud ? Froid ? Tiède ? Tout comme il y avait un grua parfaitement réchauffé et un lit confortable pour Boucle d'or dans la fable du 19<sup>e</sup> siècle *Boucle d'or et les trois ours*, il y a aussi une quantité « parfaite » de leadership à offrir aux autres. Si nous considérons le leadership comme une combinaison de soutien et de direction, les leaders doivent trouver le juste équilibre entre ces deux comportements. Trop de soutien et d'encouragements peuvent être étouffants, mais pas assez peuvent être décourageants et démotivants. De même, trop de directives et d'ordres peuvent amener les gens à se sentir dévalorisés. En revanche, pas assez de direction et de clarification des attentes peuvent faire en sorte qu'ils se sentent perdus.

Les approches classiques du leadership, comme la grille de leadership de Robert Blake et Jane Mouton, préconisent que les leaders offrent un soutien et une direction substantiels à tous les membres de leur

équipe. Les adeptes de ce modèle estiment que les meilleurs leaders offrent un soutien considérable et fournissent des directives importantes à leur équipe. Ce **style maximaliste** se distingue nettement des trois autres styles :

- **L'approche minimaliste** (« Laisse-les travailler sans tracas ») à la délégation, qui offre peu d'encouragements ou de direction aux membres de l'équipe.
- **L'approche du club social** (« Je suis là pour vous soutenir »), qui met l'accent sur la relation au détriment de l'accomplissement du travail.
- **Le style de commandement et de contrôle**, dans lequel le leader informe les membres de l'équipe du travail à faire en donnant des instructions précises sur la façon de le réaliser.

Remarquez bien que chaque style est approprié selon les circonstances. Par exemple, dans un cas d'urgence, le modèle de commandement et de contrôle est requis. Cela dit, si Roger délègue du travail à tous les membres de son équipe de la même façon, certains pourront ne pas savoir quoi faire et d'autres ne se sentiront pas motivés par cette délégation. Pour reprendre la métaphore, le gruaux peut être trop chaud ou trop froid en fonction des attentes, des goûts et des besoins des collaborateurs.

Fait intéressant selon Paul Hersey et Ken Blanchard : les jeunes et les nouveaux leaders ont tendance à utiliser le style maximaliste parce qu'ils craignent que les autres aient l'impression qu'ils manquent de leadership s'ils ne fournissent pas beaucoup de direction et de soutien. Malheureusement, lorsque ce style maximaliste est utilisé dans toutes les circonstances, il devient super démotivant. Les collaborateurs voient leur leader comme autoritaire et bien trop présent. Comme le dit Ken Blanchard : « Trop de coaching tue le coaching ! » Le leader qui utilise le style maximaliste dans toutes les situations se retrouve alors à coacher inadéquatement les collaborateurs dont le niveau de développement est soit très faible (débutant enthousiaste), soit très élevé (expert chevronné et efficace). Ainsi, contrairement à la grille de leadership de Robert Blake et Jane Mouton, le style maximaliste n'est pas universellement approprié. Que faire alors ?

Eh bien, commençons par considérer le point de vue du psychiatre D<sup>r</sup> William Glasser : **nous ne devrions jamais faire pour les autres ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes**. Faire autrement serait comme les infantiliser ou leur dire que nous pensons qu'ils sont incapables de faire ce qu'ils doivent faire. Ceci ne leur enseignerait jamais comment faire quelque chose et ne les aiderait pas à développer leur confiance en soi. Par exemple, si Roxanne aide toujours Roger à résoudre ses problèmes interpersonnels, il n'apprendra jamais à les résoudre par lui-même. Il ne passerait pas de la phase dépendante à la phase indépendante (et finalement à la phase interdépendante). Elle ne lui rendrait pas service en l'aidant constamment. Maintenant, imaginez si Roxanne commençait à inciter Roger à réfléchir à ses problèmes en posant des questions sur ce qu'il veut dans ces situations. Cela pourrait le pousser à prendre en main ses problèmes et à les résoudre peu à peu par lui-même.

La théorie du leadership situationnel de Ken Blanchard s'inscrit également dans ce principe : **les leaders doivent offrir autant de soutien et de direction que ce dont ont besoin les membres de l'équipe pour une tâche particulière. Cela signifie que les leaders doivent adapter leur style de leadership non seulement pour chaque employé, mais aussi pour chaque tâche**. Selon Ken Blanchard, « n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs. Le problème le plus fréquent est le comportement stéréotypé du gérant qui répond de la même façon en toutes circonstances ». Également, Roger pourrait être super compétent et motivé pour exécuter la tâche A, mais il pourrait ne rien savoir sur l'exécution de la tâche B. Quand il s'agit de leadership, une taille ne convient pas à tous !



Pour utiliser le modèle de Ken Blanchard, les leaders doivent suivre ce processus :

1. **Identifier la tâche que l'employé doit accomplir.**
2. **Déterminer le niveau de compétence de l'employé pour cette tâche.**
  1. Sait-il quoi faire et comment le faire ?
  2. Est-il capable d'accomplir la tâche sans direction ?
  3. Aura-t-il besoin de rétroaction et d'une orientation constante ?
3. **Déterminer son niveau de motivation pour cette tâche.**
  1. Est-il enthousiaste et motivé ?
  2. A-t-il besoin que vous soyez sa *pom-pom girl* et sa source active de soutien ?
4. **En fonction des réponses aux questions 2 et 3, identifier son niveau de compétence.**
  1. Niveau 1 – faible compétence, faible motivation
  2. Niveau 2 – compétence assez faible, mais motivé pour effectuer le travail
  3. Niveau 3 – assez compétent, mais peu motivé
  4. Niveau 4 – super compétent et super motivé
5. **Déterminer le style à adopter.** Conformément à l'idée que vous ne devriez fournir à vos collaborateurs que ce qu'ils peuvent fournir pour eux-mêmes :
  1. les collaborateurs au niveau 1 devraient obtenir la dose maximale de direction et de soutien (le style maximaliste) ;
  2. ceux au niveau 2 devraient recevoir beaucoup d'orientation et de direction, mais très peu d'encouragements externes puisqu'ils sont motivés (le style de commandement) ;
  3. les collaborateurs qui se situent au niveau 3 sont à l'inverse du niveau 2, ils devraient donc recevoir beaucoup de soutien, mais peu de direction puisqu'ils savent quoi faire, mais sont découragés d'une certaine façon (l'approche du club social) ;
  4. les collaborateurs les plus développés, ceux au niveau 4, auraient besoin de très peu d'orientation et de soutien : la délégation (l'approche minimaliste) est de mise.
6. **Discuter avec l'employé du style qui sera utilisé.** Ceci permettra de moduler ses attentes et de vous conforter dans votre choix de style. Ceci pourrait aussi ouvrir aux discussions qui amélioreront la relation ainsi que la satisfaction des parties !

7. **Développer les collaborateurs et, donc, diminuer graduellement le niveau de direction et de soutien.** Espérons qu'en tant que leader, vous aiderez vos collaborateurs à développer leurs compétences et leur automotivation pour toutes leurs tâches afin qu'ils puissent devenir des indépendants à haut fonctionnement (niveau 4). Comment pouvez-vous vous y prendre ? Tout d'abord, vous devez offrir le bon niveau de leadership en fonction du niveau de compétence et de motivation de vos collaborateurs. Deuxièmement, vous devez (a) donner aux collaborateurs une responsabilité croissante et une indépendance au fur et à mesure qu'ils deviennent plus compétents et (b) réduire la quantité d'encouragements et de soutien que vous offrez au fur et à mesure que leur motivation croît.
8. **Intervenir lorsque des baisses dans l'un ou l'autre de ces ascenseurs sont constatées.** Agissez immédiatement pour soutenir vos collaborateurs en choisissant un style qui est assez proche du style que vous utilisiez préalablement. Il est important d'éviter de changer radicalement votre style de leadership, car, le plus souvent, cela est interprété négativement.

Ainsi, contrairement au modèle de Robert Blake et de Jane Mouton, le leadership situationnel suggère que le style maximaliste ne convient qu'avec des collaborateurs « novices » qui se situent au niveau 1. Pour les collaborateurs « modèles », ceux qui sont à la fois compétents et motivés, le style maximaliste serait excessif, décourageant, voire insultant ! Vous devez donc déléguer et lâcher prise avec les collaborateurs au niveau 4, c'est-à-dire contrôler votre besoin d'intervenir dans leur travail et d'être constamment présent.

En passant, connaître ce modèle de leadership est important, même en tant qu'employé. Cela vous aidera à comprendre et à influencer la façon dont votre patron vous dirige. Cela vous encouragera à développer vos compétences et votre motivation personnelle afin que votre leader puisse simplement vous déléguer du travail (ce qui vous apportera plus d'influence et d'autonomie). De plus, connaître le leadership vous aidera à développer vos propres compétences en leadership. Parfois, en tant qu'employé, vous devez aider d'autres employés à effectuer leur travail (lorsqu'il y a de nouveaux employés ou lorsque vous êtes superviseur par intérim).

Une façon utile d'imaginer le niveau de développement des collaborateurs est de considérer que chacun d'entre eux possède deux ascenseurs pour chaque tâche – un pour leur niveau d'automotivation et un pour leur niveau de compétence.

À quel étage se situe son ascenseur d'automotivation ?		À quel étage se situe son ascenseur de compétence ?
Super motivé. Offre du soutien et des encouragements à autrui.	<b>3</b>	Super compétent. Peut développer et diriger le travail d'autrui.
Très motivé. Aucune motivation externe nécessaire.	<b>2</b>	Très compétent. Peut réaliser le travail sans aide.
Généralement motivé. A besoin de soutien et d'encouragements externes sur une base occasionnelle.	<b>1</b>	Généralement compétent. Peut réaliser le travail avec très peu d'aide.
Peu motivé. Beaucoup de soutien et d'encouragements nécessaires, mais pas d'une façon constante.	<b>R</b>	Peu compétent. Peut réaliser le travail avec de la rétroaction continue.
Zéro automotivation. Soutien et encouragements maximaux et constants nécessaires.	<b>SS</b>	Pas du tout compétent. A besoin de beaucoup de directions précises (quoi faire, comment faire, etc.).

Quand un employé se trouve au dernier étage des deux ascenseurs, il peut s'automotiver entièrement sans devoir être encouragé et il est tellement compétent qu'il pourrait enseigner aux autres comment effectuer le travail. Comme vous pouvez l'imaginer, vous voudrez simplement déléguer du travail à cet employé plutôt que le surveiller étroitement ou le soutenir. Toutefois, si l'employé se trouve au sous-sol pour les deux ascenseurs, il est totalement démotivé et incapable de faire ses tâches sans surveillance constante. Donc, vous devrez essayer de fournir une grande direction et des encouragements à ce collaborateur. Si les deux ascenseurs d'automotivation et de compétence sont entre ces deux étages, disons à l'étage 1, vous devrez fournir un peu de direction et d'encouragements. En fin de compte, le but est que vos collaborateurs deviennent plus autonomes et atteignent l'étage 3 pour les deux ascenseurs.

## Votre défi

Nous vous invitons à réfléchir aux styles de leadership mentionnés ci-dessus. Nous avons tous des préférences quant à la façon d'être encadré et de pratiquer le leadership. Nous avons tendance à utiliser le style de leadership que nous préférons. Par exemple, si Roger préfère avoir un leader qui lui délègue du travail, parce qu'il sait quoi faire et comment maintenir sa motivation, il aura tendance à toujours utiliser cette approche avec ses propres collaborateurs. Oups ! Comme vous l'avez appris, il faut utiliser un style en fonction du niveau de compétence et de motivation des collaborateurs !

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage :

1. Parmi les quatre styles, lequel préféreriez-vous que votre leader adopte ? Pourquoi ?
2. Quel style utiliseriez-vous pour encadrer votre équipe ? Pourquoi ?
3. Quelle est la flexibilité de votre leadership (c'est-à-dire votre capacité à varier votre style selon la situation) ? Si vous deviez évaluer votre niveau d'adaptabilité sur une échelle de 1 à 10, quel score vous donneriez-vous ? Pourquoi ?

4. Quelle est l'efficacité de votre style de leadership ? En d'autres termes, dans quelle mesure (sur une échelle de 1 à 10) avez-vous tendance à choisir le style de leadership qui correspond le mieux au niveau de développement des membres de votre équipe ? Donnez un exemple de la façon dont vous adaptez votre style de leadership d'une manière qui répond aux besoins des employés.
5. Êtes-vous un leader qui développe beaucoup ses collaborateurs ? En d'autres termes, dans quelle mesure (sur une échelle de 1 à 10) essayez-vous d'accroître le niveau de compétence et d'automotivation des membres de votre équipe ? Dans quelle mesure est-ce un défi pour vous lorsque (a) votre équipe se porte bien et que vous devez réduire votre implication et lorsque (b) votre équipe commence à faiblir et que vous devez augmenter votre implication ?
6. En tant que membre d'équipe, que faites-vous pour améliorer activement votre niveau de compétence et d'automotivation afin que votre leader puisse appliquer un style de leadership minimaliste (délégation) ? Avez-vous déjà parlé avec votre leader de son style de leadership en fonction de vos capacités, vos besoins et vos attentes ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont les forces et les faiblesses possibles de vos préférences en matière de leadership – à la fois pour la manière dont vous êtes dirigé et pour la manière dont vous dirigez les autres ? Que pouvez-vous faire pour contrer vos faiblesses ?
2. Quels sont les défis possibles que votre leadership pourrait présenter à l'avenir ?
3. Comment le leader idéal « met-il en valeur » son leadership ?
4. Vous voir confier un travail est un signe de la confiance de votre leader en vos capacités. Cependant, certains salariés se sentent abandonnés par les leaders qui se contentent de déléguer le travail. Ils veulent que leur leader soit leur *cheerleader*, leur motivateur et leur bâtisseur de confiance. De plus, ils pourraient croire que la délégation signale l'absence de leadership. Qu'est-ce que cela dit sur leur niveau de développement ? Comment les leaders devraient-ils répondre à de telles attentes ?
5. Comment les employés peuvent-ils évoluer vers le niveau de développement 4 et aider leur leader à choisir un style de leadership adapté à leur niveau de développement ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) développer votre propre style de leadership, pour (b) vous assurer qu'il convient à vous et aux autres, et pour (c) devenir plus compétent et motivé en tant que collaborateur.



**Roger :** Quand mon patron est revenu d'une formation sur le leadership, il a commencé à flâner autour de mon bureau, tellement que ça a eu pour effet de changer ma façon de travailler. Donc, je lui ai demandé pourquoi il faisait ça, et il m'a répondu qu'il avait appris l'importance d'être accessible par le *Management by Walking Around* (MBWA), ce qui pourrait être traduit par « la gestion en marchant aux alentours », donc le style maximaliste. C'est donc ce qu'il faisait. Il ne réalisait pas que son MBWA était NÀMT (nuisible à mon travail). Je me sentais surveillé, et sa présence me déconcentrait. J'avais l'impression qu'il n'avait pas confiance en moi pour effectuer mon travail. Je voulais qu'il gère, mais en

marchant plus loin ! Finalement, je l'ai convaincu de revenir à sa manière habituelle de gérer : le MBCD, *Management by Concentrated Desk Time*, c'est-à-dire la gestion par exception (me laisser venir le voir si j'ai des questions), donc le style minimaliste. Je lui ai dit que je lui ferais savoir si j'avais besoin de son aide. Ça a bien fonctionné pour lui et moi.

**Roxanne :** Je suppose qu'il n'a pas réalisé qu'il était impossible de simplement appliquer une technique en pensant que ça fonctionnerait pour tout le monde.

**Roger :** Eh bien, il est introverti, et on lui a dit que les introvertis devraient cesser d'utiliser le MBCD et commencer à faire ce que les extravertis ont tendance à faire (le MBWA). Mais j'avais l'impression qu'il faisait du gardiennage. En fait, c'était un peu envahissant, mais j'ai négocié un arrangement plus acceptable pour nous deux.

**Roxanne :** Négocié ?

**Roger :** Bien, c'était une discussion. Tu sais, parfois les gens oublient que les collaborateurs, surtout ceux qui sont proactifs et exceptionnels comme moi...

**Roxanne :** Hum...

**Roger :** ...ont aussi la responsabilité de gérer leur leader. Les bons collaborateurs prennent une certaine initiative pour clarifier les attentes, les niveaux d'autorité, quand ils doivent rencontrer leur leader, la négociation des ressources et des outils dont ils ont besoin pour faire un bon travail, etc. Ils n'attendent pas passivement d'être encadrés.

**Roxanne :** Je suis d'accord avec toi ! Mes meilleurs collaborateurs sont proactifs et positifs dans leurs interactions avec moi. Ils sont « faciles » à *leader*. Ils savent quoi faire et peuvent faire les choses sans intervention ou soutien. Dans le passé, j'ai essayé le style maximaliste, pour tout te dire. J'ai dû apprendre à avoir confiance en mon équipe, la laisser apprendre de ses erreurs et l'aider à atteindre ses objectifs pour ensuite célébrer ses succès. Il a fallu des essais et des rectifications et beaucoup de travail avec mon équipe pour m'assurer que je n'étais pas trop présente, mais pas trop absente non plus. C'était une question d'équilibre – j'étais assez déséquilibrée au début –, mais c'est devenu une seconde nature après un certain temps.

## EXERCICE 83: ÊTES-VOUS UN LEADER PARTICIPATIF ?

---



83

### Êtes-vous un leader participatif ?

*« Nous avons des données sur la vente de bières en Inde, au Pakistan, en Suède. Plus les superviseurs utilisent le système 1, plus ils vendent de la bière. Mais si vous ne pensez pas que cela s'applique à vous, faites votre propre collecte de données. Découvrez les différences entre vos départements qui produisent beaucoup et ceux qui produisent peu. » – Rensis Likert*

Si vous deviez évaluer votre leadership sur l'échelle suivante, comment vous noteriez-vous ?

- 1 – Vous êtes autoritaire et vous aimez exploiter les autres.
- 2 – Vous êtes autoritaire, mais paternaliste envers vos subordonnés.
- 3 – Vous consultez d'autres personnes (individuellement) lors de la prise de décision.
- 4 – Vous impliquez activement votre équipe dans la prise de décision.

Si vous êtes comme la plupart des leaders, votre score serait probablement d'environ 2,5, selon Rensis Likert. Sa recherche classique sur le leadership participatif a été à l'origine du développement de

nombreuses tentatives contemporaines visant à augmenter l'engagement des collaborateurs au travail, comme les équipes autonomes, l'*empowerment* et les équipes à haut rendement.

**Le leadership participatif repose sur la conviction que les collaborateurs engagés sont des collaborateurs productifs.** Cela se fait grâce à une communication ouverte, au partage d'informations, à la responsabilité partagée pour la prise de décision et aux structures d'équipe. Rensis Likert considérerait le comportement des leaders comme le principal déterminant de la réussite organisationnelle. En intégrant les résultats de recherches exhaustives, Rensis Likert a développé un modèle de relations quant aux comportements des leaders, qui comprenait quatre systèmes :

- Système 1 (autoritaire exploitant)
- Système 2 (autoritaire bienveillant)
- Système 3 (consultatif)
- Système 4 (participatif)

Les chercheurs Alfred Marrow, David Bowers et Stanley Seashore ont décrit ces systèmes comme suit.

**Le leadership du système 1 suppose que les employés sont un produit du marché, avec du temps librement vendu et acheté.** Les décisions et les directions sont prises par le leader, souvent en utilisant la coercition comme principale force motivante, avec peu d'espace pour les émotions ou l'interdépendance. La communication est généralement lente, à sens unique (vers le bas) et déformée. Les décisions stratégiques sont prises par les cadres supérieurs sur la base d'informations souvent inexactes, créant un écart entre les objectifs organisationnels et les intérêts des employés. En conséquence, seuls les cadres supérieurs sentent qu'ils ont la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'utilisation de la coercition engendre un manque de coopération et de travail en équipe en plus de réduire la capacité des superviseurs à exercer leur contrôle. Presque tous les employés sont insatisfaits, soumis à leur superviseur, hostiles envers leurs pairs et méprisants envers leurs subordonnés. Les niveaux de performance sont généralement faibles, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont élevés. Une surveillance et des retouches généralisées aboutissent à un travail de mauvaise qualité. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

**Le leadership du système 2 suppose que les employés sont un produit du marché imparfait puisqu'ils sont sujets à des problèmes émotionnels et interpersonnels.** Les décisions, l'orientation, la surveillance et la gestion des émotions sont au cœur du travail du leader dans ce système. La communication ascendante et latérale est rare en raison de la complexité émotionnelle, tandis que la communication descendante et déformée est dominante. Comme dans le système 1, les cadres supérieurs continuent de définir les politiques et de prendre les décisions, bien que les superviseurs de niveau inférieur puissent parfois commenter les décisions et prendre des décisions mineures dans des limites strictes. Les superviseurs et les gestionnaires se sentent généralement responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais il y a peu de travail d'équipe, et le contrôle est exercé modérément. Beaucoup d'employés sont insatisfaits, soumis à leur gestionnaire et hostiles envers leurs pairs, mais les superviseurs ne sont pas méprisants envers leurs subordonnés. Les performances tendent à être adéquates, mais les coûts élevés liés à l'absentéisme et au roulement du personnel restent préoccupants. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

**Le leadership du système 3 ne considère pas les employés comme un produit du marché.** Les décisions et les orientations sont au cœur du rôle du leader, avec une surveillance limitée. La coercition est absente ; elle est remplacée par l'implication des employés à travers la consultation. La communication ascendante

est précise et rarement déformée, mais la communication latérale reste très limitée. Bien que les cadres supérieurs prennent les principales décisions politiques, leur mise en œuvre est façonnée par les gestionnaires de niveau inférieur à travers un processus de consultation. Ces pratiques encouragent un fort sentiment de responsabilité chez les employés pour atteindre les objectifs organisationnels. La satisfaction des employés est modérée, avec un environnement caractérisé par le respect mutuel plutôt que par l'hostilité et la condescendance. La performance est généralement satisfaisante, avec peu de problèmes importants de qualité, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont modérés. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

**Le leadership du système 4 considère les employés comme essentiels au succès organisationnel.** Une grande attention est accordée à la structure de l'organisation et au travail accompli. Ce système privilégie la responsabilité des gestionnaires dans la mise en place de processus décisionnels efficaces plutôt que de réserver cette prérogative à la direction seule. Les leaders sont chargés de former et de soutenir des équipes de travail cohérentes et participatives, favorisant une communication précise, rapide et complète ainsi qu'un haut niveau de confiance. Les objectifs sont établis de manière participative pour aligner les intérêts de tous les employés. Les superviseurs et les employés ont le contrôle des processus de travail, favorisant des niveaux élevés de satisfaction, de respect et de confiance mutuelle à tous les niveaux. La qualité et la performance sont élevées, tandis que les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont bas. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

Dans ses recherches, Rensis Likert a constaté que les leaders pouvaient influencer de manière importante les comportements et les attitudes des employés dans les domaines suivants.

1. **Relations de soutien.** Les employés devraient ressentir que toutes les interactions et les relations de travail sont empreintes de soutien. Les leaders y parviennent par ces moyens :
  1. **Se comporter d'une manière qui démontre qu'ils ont confiance aux autres.** Les leaders du système 4 croient que les gens sont fiables, dignes de confiance et qu'ils se comportent de cette façon lorsqu'ils en ont l'occasion.
  2. **S'assurer que les communications sont ouvertes à tous les niveaux de l'organisation.** La confiance mutuelle est nécessaire pour une communication efficace. Si les employés doivent participer au processus décisionnel, ils ont besoin d'informations complètes et précises.
  3. **Permettre à tous les employés un certain degré d'influence.** Des processus de communication efficaces permettent à tous les membres de l'organisation d'exercer un certain degré d'influence dans l'organisation.
  4. **Minimiser les écarts entre les statuts.** Les écarts de statuts ont des effets négatifs et graves sur la productivité. Lorsque les employés voient que leur superviseur accorde de l'importance au statut, ils entreront en compétition avec leurs collègues. Cela oppose les employés entre eux et crée des relations hostiles.
  5. **Dépersonnaliser la prise de décision.** Toutes les contributions sont considérées comme provenant du groupe dans son ensemble plutôt que d'une personne en particulier. Cette approche réduit les comportements adoptés dans le but de se « sauver la face », qui entraînent souvent de mauvaises décisions.
  6. **Permettre aux employés une certaine liberté dans la façon dont ils accomplissent leur travail.** La supervision générale ou plus souple est plus souvent associée à une productivité élevée que la surveillance étroite. Les leaders performants précisent les objectifs avec leurs employés et leur donnent la liberté de définir leur propre rythme et leurs propres méthodes de



travail. Ils investissent également du temps dans la formation de leurs employés et démontrent une préoccupation sincère pour leurs problèmes personnels. En revanche, les leaders moins performants gèrent par le contrôle et la peur, ce qui crée du ressentiment plutôt que de l'engagement. Toutefois, la liberté se traduit par une performance plus élevée uniquement si elle est accompagnée d'interactions fréquentes, d'objectifs de haute performance et si les employés détiennent les compétences requises.

2. **Prise de décision en équipe.** Toute personne touchée par une décision devrait participer à la prise de cette décision. Quiconque a une connaissance directe d'une situation ou la responsabilité de la mise en œuvre de la décision devrait participer à la prise de décision. Les décisions devraient être prises dans une structure d'équipe autant que possible. Les employés qui participent à la prise de décision dans un contexte d'équipe ont des niveaux de loyauté et d'engagement élevés. Il y a des relations positives entre les superviseurs et les employés. Leur rendement est beaucoup plus élevé que s'ils faisaient partie d'un rassemblement d'individus qui ne sont pas unis par un esprit d'équipe. Les structures organisationnelles traditionnelles (les systèmes 1 et 2) utilisent principalement une structure d'interaction d'une personne à l'autre entre le supérieur et le subordonné. Cela génère du conflit et de la concurrence entre les employés en plus de décourager la communication latérale. Les employés ont alors très peu d'esprit d'équipe et de sens de communauté dans leur travail. Ils se sentent isolés et ne sont pas encouragés à avoir une « perspective plus large ». En outre, les employés qui sont membres d'équipes à haut niveau de performance (système 4) se sentent plus responsables d'accomplir le travail, d'avoir des niveaux de soutien et de sécurité plus élevés et, par conséquent, peuvent réagir plus efficacement aux restrictions ou aux changements. De plus, leur absentéisme et leur taux de roulement sont réduits.
3. **Objectifs de haute performance.** Les organisations du système 4 et leurs employés ont des objectifs de haute performance. Cela dit, des niveaux de pression déraisonnables ressentis par les employés sont associés à une productivité plus faible, à une confiance plus faible (en soi et en les superviseurs) ainsi qu'à des niveaux de conflit plus élevés entre les superviseurs et les employés.

Rosabeth Moss Kanter, chercheuse en changement organisationnel, soutient que tout mouvement vers le leadership participatif doit être soigneusement géré : « Les leaders peuvent facilement tomber dans le piège du paternalisme en considérant la participation [qu'ils octroient aux employés] comme un cadeau plutôt qu'un droit et comme un luxe plutôt qu'un outil orienté vers les résultats et les tâches. Traiter la participation en tant que cadeau de la part de la direction la rend vulnérable en cas de retrait. Les droits sont protégés, et les gens ne doivent pas s'en contenter. Mais les cadeaux font en sorte que la personne qui les donne reste en contrôle et implique des obligations de réciprocité. Traiter la participation comme un luxe est une insulte pour les employés ; ils ne veulent pas perdre leur temps à une activité que la direction ne prend pas au sérieux et qui n'est pas prise en considération dans les objectifs d'affaires. La direction devrait être transparente et reconnaître ses propres gains découlant de la participation. »



## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous participatif en tant que leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Pour vous aider à réfléchir à la manière dont vous pourriez mettre en œuvre le leadership participatif, nous vous invitons à préparer un manifeste ou une déclaration qui communique votre philosophie de leadership. Intégrez-y les éléments concernant le leadership participatif qui vous intéressent. Faites lire votre manifeste à vos proches ou bien aux membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur des commentaires : est-ce inspirant, réaliste et représentatif de votre personnalité ? Révisez votre manifeste pour tenir compte des commentaires que vous avez reçus. Dans votre journal d'apprentissage, écrivez votre manifeste, les commentaires que vous avez reçus et une description de la façon dont vous le communiquerez aux membres de votre équipe.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure le processus d'élaboration de votre manifeste personnel a-t-il été difficile ? Dans quelle mesure les commentaires ont-ils été utiles pour améliorer votre manifeste ?
2. Existe-t-il des circonstances dans lesquelles les systèmes de leadership de niveaux 1 et 2 peuvent être appropriés ? Si oui, quand ?
3. Comment les leaders peuvent-ils œuvrer pour un style de leadership du système 4 tout en évitant le piège du paternalisme ?
4. Quel serait l'avantage pour les leaders de communiquer leur manifeste aux membres de leur équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de l'équipe à élaborer une charte d'équipe qui s'appuie sur leur manifeste ?
6. Comment les leaders peuvent-ils faire connaître leur manifeste aux membres de leur équipe ?

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez pour communiquer votre manifeste à votre équipe cette semaine. Si vous n'êtes pas actuellement à la tête d'une équipe, décrivez comment vous le feriez si vous aviez une équipe.



**Roger :** Comment une entreprise peut-elle s'assurer que tous les leaders utilisent le leadership participatif ?

**Roxanne :** À part de s'assurer que les gestionnaires nouvellement embauchés sont des leaders participatifs, c'est un grand défi. Ironiquement, l'un de mes anciens employeurs a imposé un leadership participatif à ses managers. Tous les gestionnaires ont été condamnés à se conformer, sinon ils étaient congédiés ! Ça a créé beaucoup de résistance. Donc, j'ai dit à la haute direction que si les gestionnaires commençaient à pratiquer et à exemplifier eux-mêmes le

leadership participatif, il se répandrait dans toute l'organisation. Être un modèle est le meilleur moyen d'introduire et d'effectuer des changements.

**Roger :** On ne peut pas l'imposer ! La participation doit se traduire par des actions concrètes, pas seulement par des paroles. Cependant, en situation d'urgence, je ne m'attends pas à ce que mon leader adopte une approche participative. Dans ce cas, le leader doit prendre les rênes et prendre des décisions rapidement. Il s'agit de lire la situation et de comprendre les employés, comme le souligne le leadership situationnel, et de choisir la bonne approche. Ce n'est pas toujours facile !



## 84

### Faites-vous preuve d'humilité dans votre leadership ?

« La mise en œuvre de l'extreme ownership exige de vérifier votre ego et de fonctionner avec un degré élevé d'humilité. Admettre ses erreurs, prendre la responsabilité et élaborer un plan pour surmonter les défis font partie intégrante de toute équipe réussie. » – Jocko Willink et Leif Babin

« L'humilité, ce n'est pas penser moins à soi-même. C'est moins penser à soi. » – C. S. Lewis

« La fierté nous rend artificiels, et l'humilité nous rend réels. » – Thomas Merton

« Si vous n'êtes pas humble, quelle que soit l'empathie que vous revendiquez, elle est fausse et résulte probablement d'une certaine arrogance ou d'un désir de contrôler. Mais la véritable empathie est enracinée dans l'humilité et dans la compréhension du fait qu'il existe de nombreuses personnes qui ont autant à apporter que vous à la vie. » – Anand Mahindra

Avez-vous déjà évalué le niveau d'humilité des leaders efficaces qui vous entourent ? Pensez au leader qui arrive bon premier : qu'est-ce qui le différencie des autres ? Attention ! L'humilité n'est pas synonyme de s'abaisser. Les recherches menées par Andrew Morris, Céleste Brotheridge et John Urbanski proposent qu'un leader humble :

- possède une connaissance objective de ses véritables forces et faiblesses ;
- est capable de mettre ses évaluations et ses jugements en perspective ;

- est prêt à apprendre de nouvelles choses et est ouvert aux idées nouvelles ;
- accepte le fait qu'il est une petite partie de quelque chose de plus grand que lui ;
- sait que toutes les personnes ont de la valeur et sont dignes de respect ;
- met en valeur les autres, est efficace sans faire de vagues, modéré, calme et discret ;
- prône l'égalitarisme et offre beaucoup de soutien à ses employés ;
- ne s'excuse pas constamment, mais ne se vante pas non plus de ses exploits ;
- n'est pas arrogant, orgueilleux, compétitif, vaniteux ou prétentieux ;
- n'a pas besoin de l'adulation publique ou de la reconnaissance de ses réalisations ;
- utilise le pouvoir socialisé ou institutionnel au lieu du pouvoir personnalisé (celui-ci se focalise sur la conquête des autres et entraîne des comportements excessifs comme l'acquisition de possessions de prestige, l'abus des substances, le comportement impitoyable, l'agression, etc.) ;
- ne se vante pas de son humilité et ne dit pas qu'il est humble.

En plus du concept d'humilité, la recherche de Jim Collins dans son livre *Good to Great* peut vous aider à comprendre ce que vous observez chez les leaders. Il a mené des recherches approfondies, analysé une grande quantité de données sur cinq ans et examiné la performance financière des entreprises cotées en bourse pour identifier celles qui ont atteint une excellence durable à partir de débuts moyens. De cette analyse, Collins a identifié plusieurs principes clés et caractéristiques communes à ces « entreprises exceptionnelles ». Un des concepts notables qui ressort de ses recherches est le leadership de niveau 5, qui met l'accent sur l'humilité personnelle combinée à la compétence professionnelle chez les leaders d'exception. Voici les cinq niveaux de leadership qu'il discute.

1. **Le premier niveau concerne les personnes qui ont de grandes capacités**, du talent, des connaissances, des compétences et de bonnes habitudes de travail. Il peut s'agir, par exemple, d'un employé très performant qui préfère travailler seul ou qui travaille dans l'ombre.
2. **Au deuxième niveau sont les joueurs d'équipe**. Il s'agit de personnes qui aiment contribuer au travail d'équipe et qui savent travailler efficacement avec leurs collaborateurs. Ici, ce sont des personnes sociables, animées par le partage et qui sont à l'aise de travailler avec les autres.
3. **Au troisième niveau se trouvent les gestionnaires compétents capables de planifier et de tout mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs établis**. Ce sont des gestionnaires fonctionnels, car ils peuvent mener à bien leurs tâches et créer un environnement de travail propice à la productivité de leurs employés.
4. **Le quatrième niveau concerne les leaders efficaces**. Ils mobilisent leur équipe en établissant une vision inspirante en vue d'atteindre de hauts niveaux de performance. Ils savent traduire en mots leur vision et leurs ambitions en plus d'inspirer leur équipe.
5. **Au cinquième niveau sont les leaders « ultra efficaces »**. Ils sont réservés, n'accaparent pas l'attention et n'ont pas un ego démesuré. Ils ne se voient pas comme infaillibles, ils acceptent les critiques et veulent sincèrement devenir meilleurs. Ces leaders humbles croient qu'ils ne sont pas la cause exclusive de leurs succès et ils voient les échecs comme des occasions d'apprentissage. Ils se remettent volontiers en question, et c'est ce qui leur permet d'atteindre l'excellence. Ce sont des leaders proches

des membres de leur équipe, ouverts à la rétroaction et conscients que la relation entre les leaders et leurs suiveurs est dynamique, organique et mutuelle.

6. Les recherches de Jim Collins ont conclu qu'un sentiment d'humilité personnelle est surtout ce qui distinguait les bons leaders des grands leaders. Le tableau suivant présente un contraste intéressant entre les leaders du niveau 5 et les leaders typiques des organisations comparatives.

Les leaders du niveau 5	Les leaders d'entreprises comparatives
Sont calmes, humbles, modestes, réservés, effacés, incrédules quant aux compliments des autres. À leur départ, l'entreprise est capable de demeurer excellente.	intéressés par leur image personnelle, veulent être « le plus gros chien dans le chenil ». À leur départ, l'entreprise n'est pas capable de demeurer excellente.
Parlent peu d'eux.	Ont un ego géant, parlent constamment d'eux-mêmes, de leur vision, de leurs souhaits.
Refusent de s'attribuer les succès. Quand les choses vont bien, ils « regardent par la fenêtre » pour trouver les raisons de leur succès. Quand les choses ne vont pas bien, ils « se regardent dans la glace » en assumant leurs responsabilités.	S'attribuent les succès. Pour expliquer l'échec, ils disent qu'ils n'ont « pas eu de chance ». Ce qui compte pour eux, c'est ce qu'ils vont obtenir (réputation, fortune, adulation) et non ce qu'ils vont apporter ou construire.
Embauchent des personnes autodisciplinées et automotivées qui n'ont pas besoin d'être gérées et qui sont prêtes à aller aussi loin que possible pour assumer leurs responsabilités.	Suivent le modèle « un génie + des milliers d'assistants » et passent beaucoup de temps et d'énergie à mobiliser les gens.

Génial, n'est-ce pas ? Cela correspond bien à ce que le leadership situationnel nous enseigne : développer nos collaborateurs pour qu'ils soient hautement compétents et motivés, leur permettant de pratiquer l'autoleadership. Les leaders efficaces visent des employés qui ne sont pas de simples flagorneurs concentrés sur le fait de plaire à leur patron pour faire avancer leur carrière. Au contraire, ils souhaitent que leurs employés deviennent des contributeurs indépendants, capables de fournir des résultats et de favoriser le succès de manière collaborative.

En partie grâce à la popularité des découvertes de Jim Collins, les gens apprécient de plus en plus l'importance de l'humilité. Attention cependant au piège de la fausse humilité ! Selon Josh Rollins, directeur des opérations financières chez Aerotek, vous pourriez souffrir de fausse humilité si :

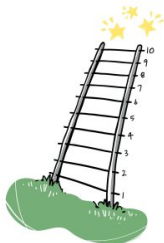
1. **Vous vous vantez de votre humilité (c'est-à-dire faire du *humblebrag*).** Selon Rollins, « cela est particulièrement visible sur les réseaux sociaux, où les comptes des délinquants sont généralement construits comme des sanctuaires de leurs propres réalisations, et cela est souvent démontré en publiant à quel point ils sont si touchés par une occasion qui leur est offerte, ou par une reconnaissance qu'ils ont reçue, ou une autre réussite personnelle... Ceux qui sont vraiment humbles n'en parlent pas, ils le vivent ».
2. **Vous vous intéressez à la gestion de l'impression.** Par exemple, vous parlez des problèmes sociaux,

mais vous passez rarement à l'action. Vous aimez peut-être vous promouvoir via des séances de photos lorsque vous servez des repas dans une soupe populaire, mais vous effectuez très rarement le travail acharné qu'implique le fait de servir les autres de manière continue.

3. **Vous vous présentez différemment selon les personnes.** Selon Rollins, « ils voient l'intérêt de paraître humbles face à ceux qui peuvent avoir un impact sur leur statut et sont très doués pour projeter l'image nécessaire, mais lorsque les caméras sont éteintes, la façade de l'humilité disparaît ».
4. **Vous pensez que le monde tourne autour de vous.** Vous aimez être le centre d'attention ; vous aimez les distinctions des autres et ne les empêchez pas d'en faire trop. Contrairement aux personnes véritablement humbles qui s'intéressent sincèrement aux autres, vous vous sentez à l'aise d'utiliser les autres pour votre propre bénéfice.

Le problème, c'est que nous sommes souvent les derniers à réaliser comment nous sommes perçus. D'autres pourraient penser que nous faisons preuve de fausse humilité et que nous nous vantons simplement de nous-mêmes. Alors, comment partager nos bonnes nouvelles sans donner l'impression de nous vanter ? Voici quelques conseils.

- Soyez authentique et sincère. Ne minimisez pas vos succès et n'utilisez pas de remarques autodépréciatives qui dévalorisent vos accomplissements.
- Exprimez votre gratitude pour le soutien et les contributions des autres lorsque c'est pertinent.
- Parlez du processus, des défis surmontés ou des leçons apprises, plutôt que de vous vanter simplement du résultat.
- Montrez de l'intérêt pour les réussites des autres également. Ne vous concentrez pas uniquement sur vous-même.



### Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous à votre humilité ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

## Votre défi

Nous vous invitons, un soir cette semaine, à lire attentivement la liste des comportements des leaders humbles de Andrew Morris, Céleste Brotheridge et John Urbanski présentée au début de l'exercice. Au cours des trois jours suivants, essayez de faire preuve d'humilité, peu importe où vous allez ou ce que vous faites. N'oubliez pas que l'humilité ne signifie pas l'abaissement de soi ! Notez dans votre journal d'apprentissage vos expériences lors de la réalisation de cet exercice et toutes les actions que vous avez entreprises qui correspondent à la liste.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point a-t-il été difficile de faire preuve d'humilité ? Pourquoi ? Pour vous comporter humblement, fallait-il y penser, ou est-ce venu naturellement ?
2. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vos forces et vos faiblesses ?
3. Si vous demandiez à votre équipe de rétroaction ou à toute autre personne proche de vous d'évaluer votre niveau d'humilité, quelle note vous donnerait-elle ? Y aurait-il un écart entre sa note et la vôtre ? Concrètement, que peut faire un leader pour être humble ?
4. Dans quelle mesure pratiquez-vous le *humblebrag*, peut-être sur les réseaux sociaux ? Expliquez votre réponse. Demandez à au moins une personne qui vous connaît bien et qui a éventuellement accès à vos réseaux sociaux de vous donner une évaluation franche de votre tendance au *humblebrag*. Assurez-vous de lui donner une définition. Quelle est sa réponse ?
5. Quel effet un comportement de fausse humilité aurait-il sur votre équipe ? Comment les leaders peuvent-ils s'assurer qu'ils ne tombent pas dans le piège de la fausse humilité ?
6. Certaines personnes ne pensent qu'à elles-mêmes : leur ego et leur intérêt personnel dominant leur façon d'être. Et puis il y a des gens qui ont très peu confiance en eux : ils se rabaissent toujours. Enfin, certaines personnes sont au service des autres : elles consacrent leur vie aux autres sans se soucier de leur propre confort ou de leurs besoins (pensez à Mère Teresa). Comment l'humilité (telle que définie dans cet exercice) s'intègre-t-elle chez ces trois types de personnes ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) faire preuve de plus d'humilité dans toutes les sphères de votre vie et pour (b) démontrer l'importance de l'humilité aux autres.



**Roger :** Oh, j'aimerais être un leader de cinquième niveau ! Mais je pense que je suis au troisième niveau en ce moment. Je travaille bien avec les autres et j'aime diriger mon équipe vers l'atteinte de ses objectifs. Je suis le genre de personne que les gens identifient comme un membre d'une équipe qui aime parler avec les autres et qui travaille bien avec ses collègues. Et toi, Roxanne, où es-tu ?

**Roxanne :** Hum, je vise le cinquième niveau, mais je ne suis certainement pas à ce niveau !

**Roger :** En tout cas, les leaders devraient rester humbles dans tout ce qu'ils font, car travailler avec des personnes égoïstes, arrogantes ou prétentieuses est très désagréable, et ça démotive l'équipe. Lorsque les leaders restent humbles, ça leur permet non seulement d'avoir le respect de leurs pairs, mais aussi de motiver leur équipe.

**Roxanne :** Je suis d'accord. Je pense que le narcissisme est le contraire de l'humilité. Selon moi, un bon leader doit connaître ses forces et ses faiblesses et être en mesure de reconnaître ses erreurs. De plus, le leader ne doit pas prendre toute la place. Il doit savoir quand les situations lui demandent d'être au premier



plan et quand il doit être plus discret pour permettre la participation et l'implication des autres. Tu ne trouves pas que ça te ressemble, Roger ?



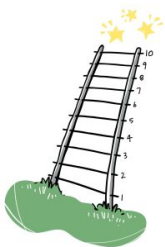
**85**

## **Pouvez-vous amener un cheval à l'eau ?**

« On peut échouer malgré toutes les ressources et toutes les qualités personnelles qui semblent nécessaires à la réussite. » – Laurent Lapierre

« La plupart des gens manquent une occasion parce qu'elle est habillée en salopette et ressemble à un travail. » – Thomas Edison

« Si une fenêtre d'opportunité apparaît, ne baissez pas le store. » – Tom Peters



### **Autoévaluation rapide**

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous disposé à accepter les occasions qui se présentent à vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

---

## Votre défi

**Avant de lire plus loin**, nous vous invitons à lire cette déclaration une fois par jour pendant au moins trois jours cette semaine :

« On peut amener un cheval à l'eau, l'encourager à boire, même lui donner de bonnes raisons de boire, mais on ne peut ni le forcer à boire ni l'empêcher de faire semblant. »

## Réflexion

À la fin de chacune de ces trois journées, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quelles situations de la vie réelle pensez-vous que cette affirmation peut s'appliquer ?
2. Comment cette déclaration s'appliquerait-elle spécifiquement à vous aujourd'hui ?
3. À la fin du troisième jour, relisez ce que vous avez écrit et essayez de trouver au moins trois choses que les situations que vous avez décrites ont en commun.
4. De manière générale, que vous dit cette affirmation ? Selon vous, que pourrait représenter l'eau ?
5. Transmettez cette déclaration à votre équipe de rétroaction. Comment votre équipe de rétroaction a-t-elle interprété cette déclaration ?
6. Quelle est la grande leçon de cette déclaration qui pourrait s'appliquer aux leaders ?

## Interprétation

Comme vous l'avez probablement remarqué, il existe de nombreuses façons d'interpréter cette affirmation. En voici quatre.

1. **Chaque jour, des occasions se présentent à nous, mais c'est à nous de les remarquer et de les accepter.** Ces occasions ne sont pas toujours faciles à remarquer, mais il est de votre responsabilité d'y prêter attention. Sinon, vous pourriez dire « non, merci » à une merveilleuse occasion qui pourrait vous obliger à sortir de votre zone de confort. Nous devons les évaluer pour nous assurer que ce sont de véritables occasions qui nous seront utiles. Voyez-vous la chance représentée par le verre d'eau devant vous ?
2. **L'eau peut aussi représenter une occasion d'apprentissage.** Si nous ne sommes pas prêts à apprendre, ou si nous sommes fermés à différentes façons de penser ou de faire les choses, nous bloquons peut-être les occasions d'apprentissage qui se présentent. Préférons-nous boire dans un verre en cristal ou voulons-nous simplement que l'eau soit bonne à boire ? Serons-nous capables de reconnaître le simple fait que l'eau nous est offerte ou que c'est à nous de choisir de la consommer ? Les occasions d'apprentissage sont partout, mais la décision d'apprendre n'appartient qu'à nous. L'apprentissage est un processus personnel et interne, et ne peut donc pas être imposé. Les gens apprennent quand ils veulent apprendre.
3. **Nous pouvons offrir des conseils, de l'aide et du leadership formidable aux autres, mais ils peuvent refuser ce qui leur est proposé.** Chaque individu est son propre « patron », essentiellement maître de

ses actions. Nous pouvons influencer les autres, mais nous ne pouvons pas les forcer à « boire l'eau » tant qu'ils n'ont pas pris leur décision ou tant qu'ils n'ont pas pris conscience de l'importance de ce qui est proposé. C'est seulement lorsque les gens ont le désir de changer que tout le monde doit avoir la volonté de changer, et c'est seulement alors qu'ils peuvent être influencés. En effet, quel que soit notre type de leadership, malgré tout le charisme avec lequel nous conduisons les autres vers des objectifs, atteindre ces objectifs reste leur choix. S'ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs, alors notre rôle est d'essayer de comprendre leur refus et d'accepter qu'ils ne soient pas prêts à nous suivre pour le moment.

4. **L'énoncé met en lumière les complexités de l'influence et souligne l'importance d'autoriser les autres à faire leurs propres choix, en étant conscients des conséquences (par exemple, la soif !), et à assumer la responsabilité de leurs actions.** De plus, cela suggère que le changement et le progrès exigent du temps et des efforts. Les leaders doivent faire preuve de patience et de persévérance pour guider et soutenir les autres vers des résultats significatifs.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour démontrer votre ouverture à de nouvelles occasions.



**Roger :** Pouvez-vous amener un cheval à l'eau... Quel exercice intrigant ! Apparemment, on peut conduire un cheval à l'eau, mais on ne peut pas le faire boire. Qu'en penses-tu ? Hum... tu penses qu'on devrait faire courir le cheval jusqu'à ce qu'il ait soif ? Tu sais, le pousser à boire ou le convaincre de boire... pour son bien ?

**Roxanne :** C'est drôle. En fait, je pense que c'est un peu condescendant. J'ai tiré deux leçons majeures de cette analogie – que j'ai toutes deux vécues sur le lieu de travail. Premièrement, malgré tous tes efforts pour être un leader extraordinaire, d'autres peuvent ne pas te suivre pour des raisons indépendantes de ta volonté. Ils ne sont peut-être pas prêts, ils se sont peut-être habitués à quelqu'un avec un style radicalement différent ou ils ont peut-être leurs propres motivations. Certaines choses échappent à notre contrôle.

**Roger :** Ah, donc l'une des leçons à retenir est que, même si nous donnons aux gens exactement ce dont ils ont besoin, comme « de l'eau fraîche dans un verre de cristal », ils pourraient choisir de le rejeter. Et nous devons respecter leur choix. Les adultes font leurs propres choix. Ce ne sont pas des choix que nous ferions nécessairement, mais nous ne pouvons pas les forcer à choisir. Quelle est la deuxième leçon ?

**Roxanne :** Bien, voici une petite histoire. J'ai envoyé deux membres de l'équipe à un atelier sur les compétences d'équipe et leur ai demandé de rédiger un rapport sur ce qu'ils ont appris pour le transmettre aux autres. La première personne a vraiment fourni un effort pour participer à l'atelier et en tirer le maximum d'apprentissage. Son rapport était excellent ; j'ai pu constater qu'elle avait beaucoup progressé. Quant à la seconde personne, d'après ce que j'ai entendu, elle n'a pas beaucoup participé à l'atelier ; elle jouait sur son téléphone portable et paraissait désintéressée pendant les exercices de prise de décision en équipe centrés sur l'égo. Elle a dit à la première personne qu'elle écrirait « n'importe quoi » dans son rapport et inventerait des histoires sur ce qu'elle aurait appris. La superficialité de son apprentissage était évidente, malgré ses tentatives de dissimuler son manque d'effort et d'engagement. Il m'a semblé donc que j'avais

offert la même occasion à deux personnes, mais qu'une seule en avait réellement profité. L'autre semblait simplement « faire semblant ». Elle a fait le strict minimum, de manière médiocre, et s'est plainte de n'avoir rien appris. Tu devineras facilement qui endosse le rôle de chef d'équipe en mon absence.

**Roger :** Wow, elle a complètement foiré ! Elle a eu une belle occasion et elle l'a gâchée. Mais encore une fois, c'était son choix. Tout ce que nous pouvons faire, c'est offrir des occasions aux autres ; c'est à eux d'accepter. Ça en dit plus sur eux que sur nous.

## Développer votre leadership d'équipe

### Éléments clés à retenir

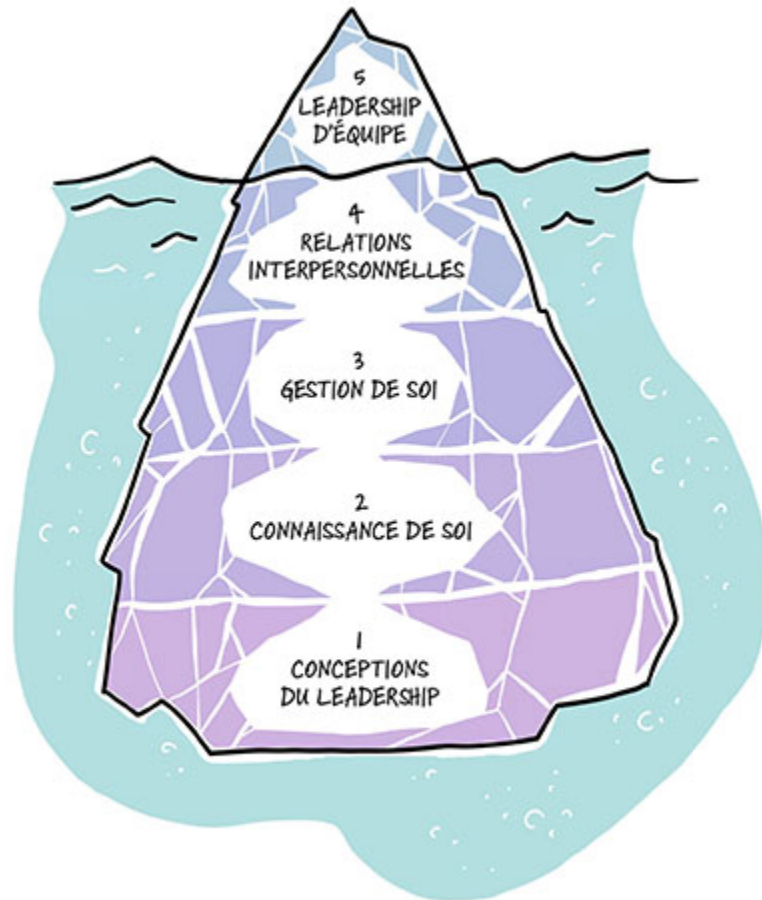
- Savoir prendre des initiatives et s'impliquer ;
- Savoir être un bon « suiveur » ;
- Mettre en place une structure adéquate et des balises comportementales d'équipe efficace ;
- Utiliser des stratégies pertinentes pour renforcer sa flexibilité et son efficacité en tant que leader ;
- Adopter des comportements bénéfiques à l'équipe.

# LA GRANDE FINALE





# INTÉGRER VOS APPRENTISSAGES



## Objectifs d'apprentissage :

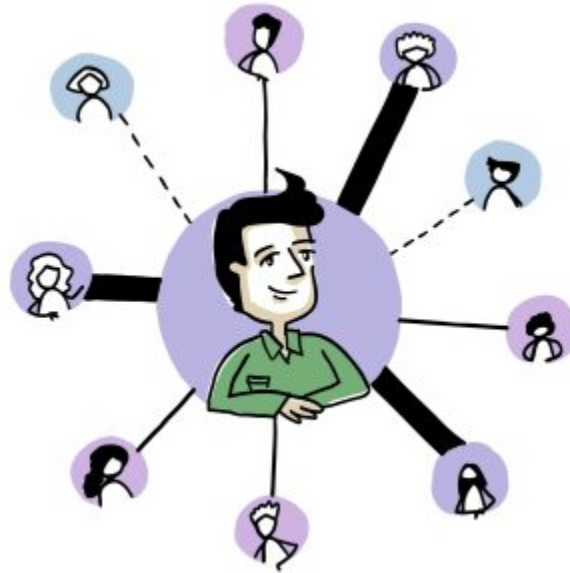
### Objectif général:

Se situer en rapport au concept de leadership.

### Objectif spécifique:

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de poser un regard rétrospectif sur les manières dont ses expériences ont influencé ses perceptions et croyances du leadership.

Bravo pour vos efforts, et merci de nous avoir permis de vous accompagner dans votre développement ! Mais un instant, un dernier petit effort est de mise. Nous vous invitons à prendre le temps de reconnaître tout le chemin que vous avez parcouru jusqu'ici et de contempler les horizons prometteurs qui s'ouvrent devant vous. Cette dernière section vous aidera à synthétiser tout ce que vous avez appris lors de votre parcours de leadership. Vous avez exploré votre histoire personnelle et vos préférences, acquis des compétences pour vous gérer et entretenir des relations positives avec les autres et commencé à exercer un leadership au sein d'une équipe. Quels sont les apprentissages qui ont le plus influencé votre approche du leadership ? Quels outils allez-vous intégrer dans votre boîte à outils personnelle ? Ces questions seront explorées dans les pages suivantes.



86

## Pouvez-vous visualiser votre rôle en tant que leader ?

« Il est probable qu'un jour, nous commençons à dessiner des organigrammes comme une série de groupes reliés plutôt que comme une structure hiérarchique avec des relations de type « rapport » (qui se rapporte à qui) entre les individus. » – Douglas McGregor

Si vous dessiniez une image qui représente votre rôle en tant que leader d'équipe, à quoi ressemblerait-elle ? Serait-ce une pyramide traditionnelle avec vous au sommet et avec les membres de votre équipe regroupés dessous ? Serait-ce une pyramide inversée avec vous au bas de la pyramide (qui offre du soutien) et votre équipe en haut ? Votre dessin comprendrait-il un cercle, représentant les membres de votre équipe, qui vous entoure ? Ou votre équipe serait-elle comme une équipe de baseball, avec vous en tant que coach se tenant près du banc des joueurs ? Ou autre chose ?

### Votre défi

Avant de lire plus loin, nous vous invitons à dessiner, dans votre journal d'apprentissage, l'image

représentant votre rôle en tant que leader d'équipe. Si vous n'avez actuellement pas d'équipe, essayez d'imaginer à quoi ressemblerait votre rôle « idéal » ou préféré. Utilisez des couleurs, des formes, des métaphores et tout autre outil que vous souhaitez. Laissez libre cours à votre imagination ! Les compétences en dessin ne sont pas nécessaires, donc ne vous inquiétez pas de ne pas dessiner comme van Gogh. Montrez votre dessin aux membres de votre équipe de rétroaction et accueillez leurs impressions et leurs commentaires.

Si vous le souhaitez, **effectuez cet exercice d'une façon un peu plus profonde, soit en tant qu'activité amusante de consolidation d'équipe.**

1. Rassemblez votre équipe avec des matériaux qui stimuleront sa créativité (feuilles de papier 11 x 17, crayons-feutres, stylos, pâte à modeler, *washi tape*, autocollants, etc.).
2. Encouragez les membres de votre équipe à être créatifs dans l'élaboration des représentations visuelles de leur équipe. Vous pouvez leur demander de visualiser leur équipe « idéale » et leur équipe « actuelle ».
3. Pour encourager la diversité et l'exactitude, demandez à chaque personne de travailler sur sa propre représentation sans en discuter avec ses collègues.
4. Après environ 15 à 20 minutes, demandez aux membres de montrer aux autres ce qu'ils ont créé. Cet exercice révélateur vous aidera à comprendre comment les membres se sentent par rapport à la façon dont l'équipe travaille et la façon dont ils aimeraient qu'elle fonctionne.
5. Assurez-vous de présenter votre propre représentation de l'équipe et d'examiner comment votre image rejoint celles des membres de votre équipe ou bien s'en distingue.
6. Il y aura probablement une diversité d'interprétations de l'exercice. Il sera donc important que vous recherchiez des thèmes communs qui les relient entre elles.
  - Qu'est-ce que votre équipe vous dit par le biais de ces représentations ?
  - Que devez-vous continuer à faire, arrêter de faire ou commencer à faire pour adapter votre rôle de leader ?

## Interprétation

Parfois, nous pouvons nous exprimer plus facilement par les images que par les mots. Les mots ne sont pas toujours nécessaires ni exacts. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises images ; l'important, c'est de les envisager comme un moyen d'exprimer notre compréhension de la façon dont nous voyons notre rôle de leader. Quelles sont les implications pour votre leadership de votre image ? Comment les autres se sentiraient-ils d'être membres de l'équipe que vous avez dessinée ? Pour vous aider dans votre interprétation, voici quelques-unes de nos réflexions sur certains aspects des images que nous avons vu les leaders dessiner.

1. **Certains leaders se voient comme étant le boss de leur équipe, avec les membres de l'équipe organisés en style pyramidal en dessous d'eux.** Leurs employés existent pour les servir. Dans ce cas, une devise potentielle pour les membres de l'équipe est inspirée d'un poème d'Alfred, Lord Tennyson : « La question n'est pas pourquoi, mais de faire ou de mourir. » Cette approche ressemble à ce que nous considérons comme un échange transactionnel : vous faites X, et je vais vous donner Y. Les employés obtiennent une rémunération en échange du travail effectué. Le travail est clarifié. Les gens savent

ce qu'on attend d'eux, mais cette approche peut être démoralisante pour les gens qui cherchent à répondre à leurs besoins plus profonds au travail (reconnaissance, estime, etc.).

2. **Une autre approche est la pyramide inversée (une pyramide avec la base en haut et la pointe en bas) : le leader existe pour servir l'équipe.** Cette représentation est compatible avec la **théorie du leadership serviteur** de Robert Greenleaf, où les leaders servent les autres plutôt que l'inverse, comme on le voit dans les organisations typiques. Les leaders serviteurs se concentrent sur la satisfaction des besoins de leur équipe et montrent l'exemple. Ils mettent l'accent sur la résolution des problèmes en priorisant l'écoute active, l'acceptation et l'empathie, tout en évitant le rejet.

En se concentrant sur ces valeurs et sur l'engagement à aider les autres à réussir, le leadership serviteur cultive une culture de confiance, de collaboration et de comportement éthique au sein d'une organisation. Il atteint le partage du pouvoir et la prise de décision par *l'empowerment*, sans jamais se fier au pouvoir positionnel. Les leaders serviteurs agissent en tant que gardiens organisationnels, se concentrant sur le bien-être des membres individuels, de l'organisation et de leur impact plus large sur la société. Un principe fondamental de ce style de leadership est un profond engagement envers le bien-être et le développement de chaque individu, favorisant un fort sentiment de communauté au sein de l'équipe.

3. **Dans un autre diagramme, un leader est entouré d'un cercle représentant les membres de son équipe.** Souvent, les personnes qui dessinent ce diagramme se considèrent comme étant au cœur de l'équipe. L'équipe est relativement égalitaire, et le leader est constamment en contact avec tous les membres. Il y a beaucoup d'échanges entre les membres et le leader. Voici quelques questions à vous poser. Si vous êtes au centre de votre équipe, que se passe-t-il lorsque vous n'êtes pas là ? L'équipe s'effondre-t-elle en votre absence ? Le leadership est-il partagé, ou un leader informel se porte-t-il volontaire ? Ou encore les souris dansent-elles lorsque le chat est absent ?
4. **Un autre diagramme pourrait être un cercle sur lequel tous les membres de l'équipe sont positionnés de sorte à faciliter les interactions entre eux.** Plutôt qu'être au cœur de l'action, le leader est la « graisse » qui facilite les interactions entre les membres et qui permet que le travail se fasse. Comme la pyramide inversée, ce leader s'assure que son équipe dispose des ressources nécessaires pour bien fonctionner.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Qu'avez-vous ressenti par rapport à cet exercice ?
2. Quels ont été les commentaires et les réactions des autres lorsque vous leur avez montré votre dessin ?
3. Si « une image vaut mille mots », que dit votre dessin sur la façon dont vous voyez votre rôle de leader et votre leadership en général ?
4. Quels types de relations existe-t-il entre les membres de l'équipe ? Comment le travail se fait-il ?
5. Quel type de relation les membres de l'équipe entretiennent-ils avec vous ? Quel est votre rôle dans le

- fonctionnement de l'équipe ? Si vous n'étiez pas présent, l'équipe s'effondrerait-elle ?
6. Que faites-vous pour votre équipe (en d'autres termes, quelle contribution apportez-vous) ?
  7. Que fait votre équipe pour vous ?
  8. Dans votre dessin, à quelle distance êtes-vous de votre équipe ? Dans quelle mesure les membres de votre équipe sont-ils proches les uns des autres ? Y a-t-il des membres qui ont des rôles plus importants que d'autres ?
  9. Que faites-vous en tant que leader à votre image idéale ?
  10. À la suite de cette réflexion, quels changements apporteriez-vous à votre dessin (le cas échéant) ?
  11. Que pouvez-vous faire pour vous assurer que votre rôle de leadership est conforme à vos valeurs et aux besoins de votre équipe et de votre organisation ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour avoir une vision plus claire et plus complète de votre rôle de leader.



**Roger :** Je me suis dessiné comme une machine intraveineuse, avec des tubes d'alimentation menant à tous les membres de mon équipe. Je veux être un leader « nourricier » préoccupé par la santé des membres de son équipe.

**Roxanne :** Hum... Que ferais-tu pour les nourrir ?

**Roger :** Je leur donnerais toutes mes connaissances et j'aiderai chacun d'eux à devenir des bons contributeurs à l'équipe.

**Roxanne :** Hum... Pour ce que ça vaut, voici mon grain de sel : les gens qui sont sous perfusion ont tendance à être plutôt fragiles et dépendants. C'est surtout le cas pour les personnes qui ont besoin de tubes d'alimentation ; ils sont incapables de se nourrir eux-mêmes. Tire le tube d'alimentation, et les gens meurent. J'aime bien ton idée de nourrir les membres de ton équipe, mais il semble que tu favorises leur dépendance envers toi. Tu es la vedette du spectacle, et ils se fient à toi pour leur subsistance. Sans toi, ils sont perdus.

**Roger :** Oh là là ! Je n'y avais pas pensé. Je vais réfléchir un peu plus à mon dessin. Et le tien ?

**Roxanne :** Eh bien, j'aime l'idée d'une équipe en réseau avec des connexions entre chaque membre et moi. Il y a des tonnes de lignes dans mon dessin. Mais voici le dessin qui illustre la véritable façon dont nous fonctionnons en réalité : j'ai tendance à me placer au milieu de l'action, en traitant chacun des membres de mon équipe individuellement. Nous n'avons pas beaucoup de temps pour nous réunir en équipe, donc je ne suis pas en mesure de tracer un réseau de connexions entre les membres. C'est mauvais parce qu'il est difficile pour eux de sentir qu'ils font partie d'une équipe si leur principale connexion est avec moi. J'ai aussi des relations plus solides avec certains employés de sorte que les lignes sont plus épaisses et que les symboles qui nous représentent (eux et moi) sont similaires. Mais je n'ai pas beaucoup de relations ou de liens avec d'autres employés (je les représente par des lignes pointillées).

**Roger :** Donc, ton dessin t'a aidée à devenir plus consciente d'une déconnexion entre ton image idéale et la réalité. C'est une véritable révélation, non ?

**Roxanne :** Certes ! J'étais tellement occupée que je n'ai pas arrêté de penser à la façon dont l'équipe travaillait. Mais, maintenant, je vais construire les connexions à travers des réunions hebdomadaires de 15 minutes dans lesquelles nous nous ferons tous savoir ce que nous faisons. Nous pourrions aussi célébrer nos succès et témoigner notre reconnaissance aux personnes qui nous permettent de bien travailler en équipe.

**Roger :** C'est génial comme idée, Roxanne !



## 87

### Quel est le but de votre leadership ?

« Voyez-vous les conséquences de la façon dont nous avons choisi de penser au succès ? Parce que nous personnalisons tellement le succès, nous manquons les occasions de nous soulever au peloton supérieur... Nous sommes trop émerveillés par ceux qui réussissent et trop dédaigneux de ceux qui échouent. Et surtout, nous devenons trop passifs. Nous oublions à quel point nous jouons tous un rôle important – et par « nous », je veux dire la société – pour déterminer qui y parvient et qui n'y parvient pas. »

– Malcolm Gladwell

« Tout ce que vous faites sera insignifiant, mais il est très important que vous le fassiez. »

– Mahatma Ghandi

« La plupart d'entre nous allons dans nos tombes avec notre musique toujours en nous, non jouées. » –

Olivier Wendell Holmes

Selon Nick Craig et Scott Snook, **le but du leadership est l'essence d'une personne ou encore ce qui la rend unique.** Le but d'une personne est comme un concentré de son identité. Oui, un peu comme un concentré de jus d'orange : ajoutez de l'eau, remuez et vous obtiendrez la personne ! C'est comme si le but de l'existence de chaque être humain pouvait être résumé en une seule phrase simple, mais



représentative de sa personnalité. Naturellement, il faut bien nous connaître pour en venir à proposer une telle phrase qui émane de notre identité. Il faut connaître nos forces, nos valeurs fondamentales et nos intérêts profonds. Bien que ceci semble facile, Nick Craig et Scott Snook mentionnent que seul le cinquième des leaders se connaît réellement au point de pouvoir énoncer clairement le but de son leadership. Les auteurs mentionnent que, lorsque les gens se connaissent et savent qui ils sont, le reste (les choix, les actions) se fait naturellement. Ainsi, vous aurez compris que l'étape préalable à la rédaction du but de votre leadership consiste à vous connaître en profondeur.

Comme le soulignent les chercheurs en leadership Boas Shamir et Galit Eilam dans un article, le parcours de vie permet aux individus de se bâtir une perception personnelle de leur existence ; chaque idée à laquelle un individu tient prend foncièrement racine dans une expérience passée. Toujours selon l'article, le sens et l'interprétation de ces expériences aident le leader à se définir et deviennent ainsi une « boussole interne » qui lui rappelle d'où il vient et où il va. Ceci lui permettra notamment de trouver le but de son leadership et de tracer sa voie.

## Votre défi

Nous vous proposons d'entamer votre quête afin de trouver le but de votre leadership.

- Quel objectif donneriez-vous à votre leadership ?
- Qu'est-ce qui vous passionne ?
- Comment pensez-vous que ceci influence votre leadership ?
- Quel type d'héritage aimeriez-vous laisser à la fin de votre existence ?

Difficiles comme questions, n'est-ce pas ? Pour stimuler la réflexion, Nick Craig et Scott Snook proposent trois interrogations qui devraient vous permettre de déterminer le but de votre leadership. Répondez à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles étaient vos passions et vos activités préférées lorsque vous étiez enfant ? Décrivez un moment caractéristique de cette période dont vous vous souvenez.
2. Quels ont été les deux plus grands défis de votre vie qui ont contribué à vous définir en tant que personne ?
3. Qu'aimez-vous faire particulièrement dans la vie ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes, inspirées de celles proposées par Craig et Snook, dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels thèmes communs ressortent clairement de vos réponses aux trois questions posées dans le défi ?
2. Que suggèrent-ils pour expliquer le but de votre leadership ? Si vous avez du mal à identifier votre but, demandez de l'aide à une ou plusieurs personnes en qui vous avez confiance.
3. Quels sont vos buts en matière de leadership à long terme (cinq ans), à moyen terme (deux ans) et à

court terme (un an) ?

4. Quelles mesures comptez-vous mettre en place pour vous aider à atteindre ces buts ? Comment ferez-vous cela ? Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre ces buts ? Qui peut vous aider à les atteindre ?
5. Pourquoi est-il important que les leaders définissent leur but ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) affiner vos buts de leadership et pour (b) prendre des mesures concrètes pour atteindre vos buts en tant que leader.



## 88

### Pourquoi serait-on désireux de vous avoir comme leader ?

« Devenez le type de leader que les gens suivraient volontairement, même si vous n'avez aucun titre ou poste. » – Brian Tracy

Pourquoi les employés se garrocheraient-ils pour travailler avec vous ? Si vous vous posiez cette question, que diriez-vous ? Parce que vous avez le poste de leader d'équipe ? Parce que vous êtes une bonne personne qui sait quoi faire ? Parce que vous aimez les gens ? Cette question difficile est le titre du livre de Rob Goffee et Gareth Jones. Parfois, nous nous concentrons exclusivement sur le leader et nous oublions que le leadership est « une relation entre le leader et les suiveurs ». Les gens ne vous suivront pas automatiquement, peu importe votre titre et votre confiance quant à vos capacités de leadership.

Pour déterminer votre potentiel en tant que leader, Rob Goffee et Gareth Jones suggèrent que vous vous posiez les questions suivantes.

1. **Quels sont les atouts particuliers que j'ai à offrir en tant que leader ?** Qu'est-ce qui me distingue des autres ? Qu'est-ce que je possède – mes qualités, ma vision et mes valeurs – qui peut inspirer les autres ? Selon Rob Goffee et Gareth Jones, il est important d'apprécier vos forces réelles au lieu de simplement essayer de copier les autres. Il existe autant de styles de leadership que de leaders.

2. **Quelles sont les faiblesses personnelles que je me sens à l'aise de révéler à mon équipe ?** Essayer de paraître parfait est de la vanité et vous fait paraître « faux » ou inauthentique. Montrer que vous n'êtes pas parfait et que vous avez des habitudes particulières (comme être dans votre bulle pour avoir un niveau optimal de concentration) peut effectivement vous rendre plus sympathique aux yeux de votre équipe. Cependant, la divulgation de toutes vos faiblesses est susceptible de saper votre leadership. Votre équipe n'a pas besoin de savoir que vous craignez les hauteurs ou que vous avez un problème de flatulences ! Rob Goffee et Gareth Jones offrent l'exemple d'Anita Roddick, la fondatrice de The Body Shop, qui était si engagée dans son entreprise qu'on la trouvait têtue. Plutôt que de voir cela comme une faiblesse, son équipe y voyait une preuve de dévouement à l'entreprise.
3. **Est-ce que je peux bien lire les gens et les situations ?** Puis-je facilement deviner ce que les gens pensent ou ressentent sans qu'ils aient à me le dire ? Suis-je en mesure de détecter un changement d'ambiance dans une pièce ? Puis-je faire cela avec des amis et des ennemis, en petits et grands groupes ? Si vous avez répondu « non », ne vous inquiétez pas. Rob Goffee et Gareth Jones disent que pouvoir percevoir et interpréter ces données implicites se développe avec de la pratique. Et vous devez vous entraîner ! Être intensément conscient de ce qui se passe autour de vous peut vous aider à comprendre comment vous pouvez mieux contribuer dans une situation.
4. **Suis-je en mesure de me conformer et de suivre les autres, lorsque c'est approprié ?** Nous aimons tous dire ce qui se passe dans notre esprit (certains plus que d'autres) ; nous pensons parfois faire preuve de leadership en agissant ainsi. Encore faut-il être en mesure de se retenir ! Pouvez-vous vous retenir d'exprimer votre opinion ou de ne pas faire exactement ce que vous voulez si la situation le demande ? Dans une vieille chanson, Kenny Rogers chante : « Vous devez savoir quand les tenir en main/Savoir quand les plier/Savoir quand marcher/Et savoir quand exécuter. » En d'autres termes, vous devez exercer votre jugement en fonction de la situation. Parfois, se conformer est la meilleure chose à faire dans une situation. Si vous le faites sans compromettre vos valeurs, ceci pourrait vous aider à travailler plus efficacement avec les autres et à être plus efficace à long terme. Être ouvert aux idées des autres et être en mesure de mettre de côté vos souhaits (pour un certain temps) démontrent aussi une certaine humilité.
5. **Suis-je en mesure de bien connecter avec les gens, mais de me distancer lorsque nécessaire ?** Quel est mon mode par défaut : proximité ou distance ? Rob Goffee et Gareth Jones soulignent que les leaders doivent être en mesure de gérer la distance sociale pour savoir quand se rapprocher de l'équipe en la soutenant avec empathie et quand prendre de la distance (pour être objectifs) lorsque nécessaire (par exemple, lorsqu'elle a besoin de se concentrer sur la réalisation des objectifs ou lorsqu'elle a de mauvaises performances). Certaines personnes ont du mal à gérer cette frontière interpersonnelle : elles sont soit trop proches (imbriquées) et incapables d'être objectives, soit trop éloignées (détachées et isolées) en évitant de connecter pour construire des relations avec autrui.
6. **Suis-je un bon communicateur, conscient de ce que je veux accomplir, de mes faiblesses et de mes forces personnelles ?** Suis-je plus à l'aise dans des contextes formels ou informels ? Puis-je personnaliser mes communications – par l'humour, l'utilisation d'exemples et d'histoires ? Puis-je m'adapter aux besoins des différents membres d'une équipe ? Rob Goffee et Gareth Jones parlent de la nécessité d'une « empathie difficile » : se concentrer sur ce qui est nécessaire

dans une situation plutôt que sur ce que les gens disent qu'ils veulent. Les grands leaders essaient d'équilibrer l'intérêt à faire avancer le travail avec l'intérêt qu'ils ont pour les gens.

Les chercheurs expliquent que ces questions sont à la base d'un leadership efficace. Ils disent que les leaders efficaces sont authentiques et flexibles. Ils se sentent à l'aise avec eux-mêmes et montrent leur vrai visage (le tout d'une façon habile et en fonction de ce qui est approprié compte tenu du contexte). Ils ne viennent pas à la fête les mains vides ; ils ajoutent de la valeur partout où ils passent ! Ils expriment un fort sentiment de sincérité et d'individualité, tout en étant en mesure de faire des compromis.

Parfois, quand les gens s'informent sur leur leader préféré, disons Jack Welch, ils essaient de copier ce que cette personne fait plutôt que de rester fidèles à eux-mêmes. Comme Rob Goffee et Gareth Jones nous le disent, « une seule personne est convaincante dans le rôle de Jack Welch [soit Jack Welch lui-même]... Le défi pour tous les aspirants leaders est de devenir plus conscients et plus habiles à se révéler, plutôt que d'essayer de devenir quelqu'un d'autre ».

Pour améliorer votre connaissance de soi, les chercheurs proposent quatre grandes approches.

1. Poursuivre activement de nouvelles expériences et de nouveaux défis ; faire les choses autrement et sortir de votre zone de confort.
2. Être à la recherche de commentaires francs qui vous aideront à grandir en tant que personne.
3. Lire des biographies afin de voir comment les grands leaders répondraient aux six questions précédentes.
4. Comprendre l'influence de votre passé sur votre comportement actuel.

Tout cela correspond à ce qu'Ellen Van Velsor et Jean Brittain ont trouvé dans leur étude concernant les échecs des leaders. Elles ont constaté que les leaders qui échouent ont du mal à atteindre l'équilibre en ce qui concerne les six questions. Ils ne peuvent pas trouver le juste milieu entre le contrôle et la connexion. En conséquence, ils ont beaucoup de problèmes interpersonnels : ils sont incapables de travailler efficacement avec les autres parce qu'ils sont critiques, manipulateurs, autoritaires ou parce qu'ils ont tendance à travailler seuls plutôt que de veiller à la gestion de leur équipe. Ils ont des problèmes de performance, sont pris dans leurs manières de faire et sont incapables de s'adapter aux changements.

## Votre défi

Nous vous proposons de répondre aux six questions précédentes dans votre journal d'apprentissage afin de définir le leader que vous êtes. Si vous avez du mal à leur répondre ou si vous souhaitez simplement d'autres perspectives, n'hésitez pas à demander les commentaires de collègues de confiance ou d'amis. Demandez-leur des exemples précis pour clarifier leurs propos.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. L'une de ces questions a-t-elle été particulièrement difficile pour vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Que disent vos réponses sur vous en tant que leader ? Qu'est-ce qui vous vient le plus facilement (ou le plus naturellement) ?
3. D'après vos réponses aux six questions, comment répondriez-vous à cette question : pourquoi quelqu'un devrait-il être dirigé par vous ?
4. Quelles sont les leçons importantes que vous avez apprises sur vous-même en effectuant cet exercice ?
5. Pourquoi les leaders devraient-ils être capables de répondre à ces six questions ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre potentiel et devenir un leader valorisé, respecté et authentique aux yeux de votre équipe.



## 89

**Vous engageriez-vous vous-même en tant que leader ?**

« J'engage des gens plus brillants que moi et puis je sors de leur chemin. » – Lee Iacocca

« La qualité d'un leader se reflète dans les normes qu'il s'est fixées pour lui-même. » – Ray Kroc

Imaginez qu'un poste de leadership soit ouvert chez votre employeur de rêve et que vous soyez en lice pour celui-ci. La plupart des organisations font passer, aux candidats pour les postes de leadership, un processus de sélection difficile compte tenu de leur impact potentiel sur l'organisation et sur leur équipe. Elles peuvent demander aux candidats d'effectuer des évaluations psychométriques, de participer à des simulations quant au leadership d'équipe ou même d'aller luncher avec des collègues potentiels.

Bien sûr, en tant que candidat, vous pouvez vous attendre à être interviewé par votre futur patron et probablement par une foule d'autres personnes (peut-être même les membres de votre future équipe). Votre entrevue est susceptible d'être structurée et d'inclure un certain nombre de questions qui portent sur vos comportements. Étant donné que les meilleurs prédicteurs des comportements futurs sont les comportements passés dans des circonstances similaires, il vous sera demandé de décrire comment vous avez agi dans certaines situations passées. Eh bien, aujourd'hui est votre jour de chance ! Si vous avez effectué les exercices dans ce livre, vous avez beaucoup d'idées et d'expériences à utiliser et vous devriez pouvoir exceller à l'entrevue.

Comment répondrez-vous aux questions suivantes ?

1. Qu'est-ce que le leadership signifie pour vous ?
2. Parlez-nous de vos meilleures et pires expériences en tant que leader et de ce que vous en avez appris.
3. Parlez-nous des leaders que vous admirez et de ceux que vous n'admirez pas.
4. Parlez-nous de vous (votre personnalité, vos valeurs, etc.).
5. Quelles sont vos forces ? Quelles sont vos faiblesses et comment y remédiez-vous ?
6. Parlez-nous d'un moment où vous vous sentiez motivé et d'un moment où vous vous sentiez démotivé. Qu'est-ce que vous avez fait ?
7. Parlez-nous d'une décision difficile que vous avez prise.
8. Racontez-nous un moment où vous vous sentiez frustré. Comment avez-vous réagi à la situation ?
9. Parlez-nous d'un moment où vous avez fait face à une situation émotionnellement prenante ou exigeante.
10. Décrivez une situation dans laquelle vous avez commis une erreur. Qu'est-ce que vous avez fait ?
11. Racontez-nous une expérience où vous avez montré une grande adaptabilité et de la persévérance.
12. Parlez-nous d'un moment où vous avez eu du mal à mettre les choses en perspective. Qu'est-ce que vous avez fait ?
13. Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour vous assurer d'avoir un bon équilibre travail-vie personnelle ?
14. Quelles mesures spécifiques avez-vous prises la semaine dernière pour faire face au stress ?
15. Comment définissez-vous le succès ? Parlez-nous d'un de vos plus grands succès.
16. Décrivez comment vous avez établi vos priorités et accompli vos tâches la semaine dernière.
17. Parlez-nous d'un moment où vous avez procrastiné et d'un moment où vous avez pris une décision irréfléchie. Qu'avez-vous appris de ces expériences ?
18. Décrivez trois situations dans lesquelles vous avez démontré de la générosité, de la gratitude, du courage, de la sagesse, de la gentillesse et de l'humilité.
19. Parlez-nous d'un moment où vous étiez particulièrement assertif dans votre façon de communiquer avec quelqu'un et d'un moment où vous avez utilisé des compétences en argumentation rationnelle.
20. Décrivez la dernière interaction dans laquelle vous avez donné de la rétroaction à quelqu'un.



21. Décrivez un conflit récent que vous avez vécu et la façon dont l'avez résolu.
22. Parlez-nous de la façon dont vous avez récemment utilisé vos compétences pour avoir de l'influence sur autrui.
23. Décrivez ce que vous faites pour construire et entretenir votre réseau de contacts.
24. Parlez-nous de la dernière initiative importante que vous avez prise.
25. Décrivez ce que vous avez fait pour créer votre équipe et générer un sentiment de cohésion.
26. Parlez-nous de la dernière réunion d'équipe que vous avez organisée.
27. Décrivez une situation dans laquelle vous avez délégué une responsabilité importante. Comment vous y êtes-vous pris ?
28. Décrivez votre style de leadership et la façon dont vous l'avez adapté aux membres de votre équipe.
29. Quel est votre but en tant que leader ?
30. Pourquoi voudrions-nous vous engager en tant que leader ?
31. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour vous gérer de façon efficace (vos émotions, vos attitudes, vos comportements, votre *focus*, votre temps, votre stress, etc.). Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.
32. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour développer et maintenir des relations interpersonnelles saines et efficaces. Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.
33. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour gagner la confiance des autres et obtenir les résultats souhaités. Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.

Ce sont des questions difficiles, n'est-ce pas ? Et, bien sûr, il est peu probable qu'on vous les demande toutes ! Toutefois, il est judicieux de vous préparer pour répondre aisément le moment venu.

## Votre défi

Nous vous invitons à écrire vos réponses à une douzaine de questions de votre choix dans cette liste dans votre journal d'apprentissage. Voici un conseil : vous pouvez trouver les réponses dans les réflexions et exercices précédents dans votre journal d'apprentissage ! Demandez à votre équipe de rétroaction de vous interviewer et de vous fournir des commentaires.

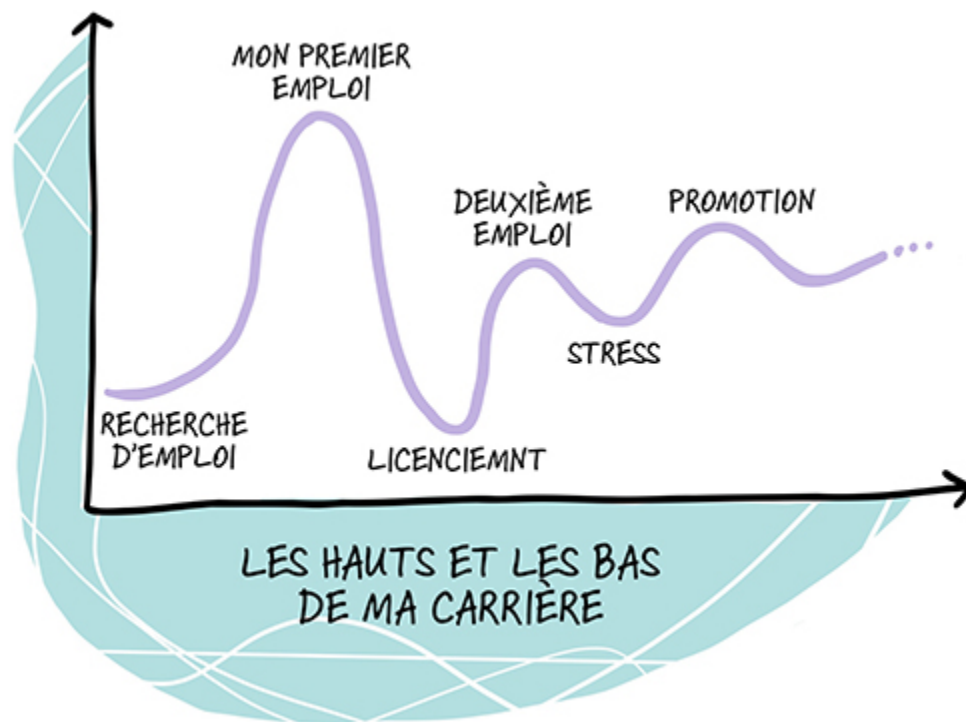
## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Lisez vos réponses aux questions et recherchez des modèles et des thèmes. Quels modèles ou thèmes sont ressortis de vos réponses ?
3. Qu'avez-vous appris de l'entretien mené par votre équipe de rétroaction ?
4. Quelles sont vos forces ?
5. Sur quelles faiblesses devriez-vous travailler ?
6. Comment un leader pourrait-il utiliser cet exercice avec les membres de son équipe ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour remédier aux faiblesses découvertes lors de la réalisation de cet exercice.



## 90

## Quelles sont les réflexions des leaders sur le leadership ?

« Parlez à quelques personnes qui sont actuellement là où vous aimeriez être et demandez-leur les avantages et les inconvénients. Puis faites confiance à leur opinion puisqu'elles ont raison. » – Tim Ferriss

Chaque leader a une histoire unique à propos du cheminement de son leadership. Il y a des vallées, des montagnes et des virages erronés, mais tout cela a aidé les leaders à devenir qui ils sont aujourd'hui. Quels leaders admirez-vous ? Avez-vous le courage de demander à ces leaders de prendre quelques minutes pour vous aider à approfondir votre répertoire de leadership ?

## Votre défi

Nous vous invitons à interroger deux ou trois leaders en face-à-face sur le thème du... leadership. Osez les solliciter ! Habituellement, les gens sont honorés de parler de leurs expériences. Écouter ces récits peut être à la fois inspirant et enrichissant. Inspirant, car ces histoires mettent souvent en lumière des défis importants surmontés avec succès. Elles sont également enrichissantes, car elles vous permettent de mieux comprendre l'humanité des personnes que vous admirez. De plus, rencontrer des leaders vous offre la chance :

- d'acquérir des perspectives variées sur différents styles et approches de leadership ;
- de bâtir un réseau professionnel solide en établissant des liens avec des leaders influents de votre domaine.

Voici quelques questions que vous pourriez leur poser.

1. Comment êtes-vous devenu un leader ? Qu'est-ce qui vous a aidé dans votre voyage ?
2. Quels seraient, selon vous, vos cinq meilleurs succès et vos cinq échecs les plus importants en tant que leader ?
3. Quels sont les cinq conseils que vous donneriez aux nouveaux leaders ?
4. Qu'aimeriez-vous dire à la personne que vous étiez à 20 ans ?
5. Comment avez-vous le plus appris à devenir un leader (réflexion, action, observation, etc.) ?
6. Quel a été le moment décisif, l'événement clé, qui a propulsé votre leadership ?
7. Qui sont les trois personnes qui ont le plus influencé votre vie, votre carrière et votre leadership ? Pourquoi sont-ils influents ?
8. Lorsque vous étiez plus jeune, auriez-vous pensé être rendu là où vous êtes aujourd'hui ? Pourquoi ?

**Attention :** Idéalement, cette rencontre se fait en personne, mais elle peut se dérouler par Teams ou Zoom si absolument nécessaire. L'exercice ne doit en aucun cas être réalisé par courriel parce que :

- Les interviews par courriel manquent de la touche personnelle et de la spontanéité des rencontres en face-à-face ou même virtuelles. Établir un rapport et comprendre les indices non verbaux sont cruciaux dans les conversations sur le leadership.
- Les leaders peuvent fournir des réponses plus réfléchies et détaillées lorsqu'ils sont engagés dans une conversation en direct. De plus, cela vous donne la possibilité de poser des questions imprévues qui surgissent en fonction de leurs réponses. Les courriels conduisent souvent à des réponses brèves ou incomplètes en raison de la nature asynchrone de la communication.
- Les interactions directes vous permettent d'observer le leadership en action, y compris comment les leaders communiquent, réfléchissent sur le moment et gèrent les questions ou défis inattendus. Ces aspects ne sont pas capturés dans les réponses écrites.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qui avez-vous choisi d'interviewer ? Pourquoi les avez-vous choisis ? Comment avez-vous décidé de les interviewer ?
2. Quelles questions avez-vous posées et comment y ont-ils répondu ? Identifiez la première personne puis indiquez ses réponses aux questions ; puis passez à la deuxième personne et ses réponses, etc.
3. Quels thèmes communs et/ou divergences avez-vous trouvés dans les réponses des leaders ?
4. Quelles leçons importantes avez-vous apprises sur le leadership grâce aux entretiens ?
5. Si vous étiez le leader interrogé, comment auriez-vous répondu à vos questions ?
6. Comment les leaders devraient-ils parler avec leurs employés de leur parcours vers le leadership ? Est-ce important ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant en fonction de ce que vous avez appris au cours de ces entretiens.



## 91

### Que pouvez-vous apprendre grâce à la biographie de votre leader favori ?

Si vous avez réalisé les exercices de ce livre, c'est que vous avez développé votre signature personnelle de leader. Toutes nos félicitations ! Mais, parfois, il est agréable de réfléchir à la façon dont les autres ont abordé le leadership. D'autres peuvent nous apprendre de nombreuses leçons.

Y a-t-il un leader bien connu que vous admirez « de loin » ? Lire la biographie de cette personne est une excellente façon de comprendre comment elle est devenue une leader et comment elle est parvenue à exercer son leadership.

#### Votre défi

Pensez à un leader bien connu que vous admirez et trouvez sa biographie. Lisez-la en ayant en tête les différents concepts abordés dans ce livre d'exercices. Voici des questions à répondre, au fil de votre lecture, dans votre journal d'apprentissage.

1. Pourquoi cette personne est-elle une leader importante à vos yeux ?
2. Comment cette personne a-t-elle appris à devenir une leader ?
3. Comment les événements de la vie de cette personne ont-ils façonné son approche de leadership ?
4. Comment cette personne illustre-t-elle une conscience de soi et un autoleadership ?
5. Comment cette personne a-t-elle construit de bonnes relations avec les autres ?

6. Quelle approche cette personne utilise-t-elle pour encadrer les autres ?
7. Quels succès et quels échecs ont marqué cette personne ?
8. Si vous deviez identifier cinq à sept citations clés de cette biographie, quelles seraient-elles ? Pourquoi sont-elles importantes pour vous ?
9. Après avoir fait la lecture de la biographie de votre leader favori, l'admirez-vous autant ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles leçons importantes avez-vous apprises sur le leadership en lisant la biographie ?
2. Avez-vous eu des surprises dans cet exercice ? Étaient-ce des déceptions ou d'agréables surprises ?
3. Le leader était-il aussi inspirant que vous le pensiez avant d'en apprendre davantage sur lui ?
4. En tant que leader, seriez-vous tenté de suivre le chemin emprunté par cette personne ou de reproduire son style de leadership ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les membres de votre équipe à élargir leur vision du leadership et à mieux se familiariser avec les modèles de leadership importants ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) marcher sur les traces de votre leader préféré et pour (b) vous inspirer de votre leader préféré et de son style de leadership dans votre vie personnelle et professionnelle.



**Roger :** Quelle bonne idée de lire sur un leader qui nous inspire ! J'aime en apprendre davantage. Cet exercice était vraiment sympa ! En fait, j'ai lu la biographie d'un grand entrepreneur : Jean Coutu. As-tu entendu parler de lui ?

**Roxanne :** Ah oui ! C'est effectivement un leader et un homme prospère... Plusieurs pharmacies portent son nom ! Sa chaîne de pharmacies Jean Coutu a connu un tel succès au Québec qu'elle a acheté des milliers de pharmacies Brooks, Rite Aid et Eckerd aux États-Unis au cours des 15 dernières années. Bien qu'elle ait vendu ses actions de Rite Aid, elle reste la quatrième plus grande chaîne de pharmacies en Amérique du Nord. En 2017, lorsque la chaîne

d'épicerie Metro a racheté le Groupe Jean Coutu, Jean Coutu a déclaré que c'était comme lâcher son enfant.

**Roger :** Ce serait un défi ! Oui, c'est vrai qu'il a bien fait. Mais au-delà de son succès objectif, son autobiographie en dit long sur son leadership inspirant. Veux-tu entendre ce que j'ai appris du livre intitulé *Sans prescription ni ordonnance* ?

**Roxanne :** Oui, j'aimerais bien !

**Roger :** J'ai appris trois grandes leçons.

1. Il ne faut pas hésiter à introduire de nouvelles idées et façons de faire si l'on croit fermement qu'elles sont importantes. Dès le début de son autobiographie, Jean Coutu soutient que les bonnes idées méritent d'être mises en œuvre si l'on croit fermement qu'elles sont importantes. Quoi qu'il en soit,

une forte conviction à l'égard de notre idée est un signe que nous devrions la faire connaître aux autres. Idéalement, notre idée est validée et mise en œuvre. Ou encore, les gens pourraient signaler des erreurs et nous aider à comprendre en quoi l'idée était erronée. Quoi qu'il en soit, Coutu croit que nous devons aller jusqu'au bout de nos idées si nous y croyons. Sans cette attitude, ce célèbre pharmacien n'aurait pas accompli tant de choses !

2. Deuxièmement, pour réussir, il faut savoir bien s'entourer. Il a compris la force d'un réseau. L'établissement de nombreux liens importants l'a aidé à atteindre ses objectifs plus rapidement et plus efficacement.
3. Enfin, la troisième leçon est : Croyez en vos valeurs et vos convictions ; ne laissez personne ni aucun événement les modifier. Jean Coutu a toujours cru qu'être proche des gens était une grande vertu. Il est devenu pharmacien pour pouvoir exercer un métier qui lui permettrait de se rapprocher de ses semblables et de partager la chaleur de la connexion. Sa vocation était de travailler jour après jour au service des autres, et il a tout fait pour y parvenir.

**Roxanne :** Je pense que ce sont des leçons que tout le monde peut appliquer ! Y a-t-il des citations que tu as trouvées super intéressantes ?

**Roger :** Oui, deux en particulier. La première se trouve à la toute fin du livre (à la page 422 si tu veux le consulter) : « Car la réussite ne se mesure pas à l'importance de la place occupée dans l'échelle sociale ou à l'ampleur des biens accumulés. Elle consiste plutôt en la réalisation de ce à quoi nous sommes appelés, en prenant avantage des talents que nous possédons et en tenant compte des possibilités qui nous sont offertes. »

**Roxanne :** Oh, je suis tellement en accord avec lui ! Si tu fais quelque chose qui n'a pas de sens pour toi pendant toute ta vie, même si tu es prospère et que tu as du prestige, tu auras tout de même un vide profond en toi. Je suis curieuse de savoir quelle est la deuxième citation qui t'a interpellé...

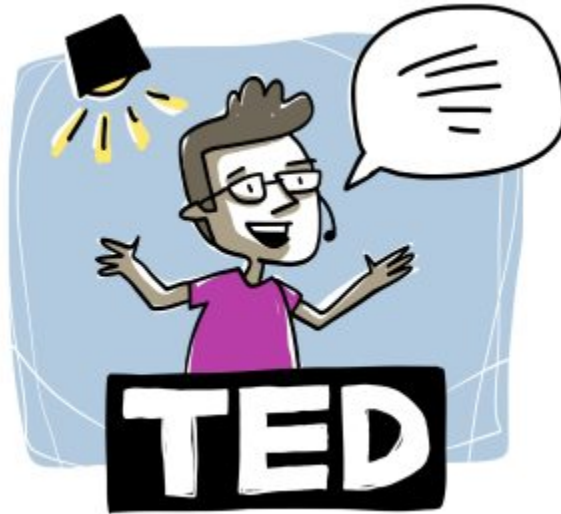
**Roger :** C'est la suivante (à la page 30) : « Bien qu'il soit décédé à peine trois ans après son arrivée parmi nous, le passage de grand-papa Louis s'est avéré particulièrement important pour moi. Il fut de ces personnes qui m'ont confirmé dans ce que j'allais devenir en me faisant prendre conscience de la responsabilité qui nous incombe – peu importe les talents dont nous avons été gratifiés – d'exploiter notre plein potentiel. » Cette citation me rejoint vraiment. Moi aussi, mes grands-parents maternels ont joué un grand rôle dans ma vie et, même s'ils vivent au ciel désormais, je sais qu'ils veillent sur moi et qu'ils me guident lorsque j'en ai besoin. C'est tellement précieux, de côtoyer des personnes qui nous incitent à devenir meilleurs et qui croient en nous d'une manière inconditionnelle. Oh, et sais-tu ce que j'ai apprécié le plus de la vie de Jean Coutu ?

**Roxanne :** Non, mais j'ai l'impression que tu vas me le dire !

**Roger :** Oui ! Malgré tous ses accomplissements, les fusions et les acquisitions d'entreprises, la croissance et la multiplication du nombre d'établissements Jean Coutu, une constante demeure : sa famille. Malgré sa vie de pharmacien populaire, d'entrepreneur florissant et d'homme d'affaires ambitieux, sa femme et ses enfants demeuraient sa priorité en tout temps. Les leaders doivent pouvoir établir leurs priorités en fonction de leurs réels objectifs et de leur vision, et c'est exactement ce que Jean Coutu a fait en étant présent pour sa famille.

**Roxanne :** Oh, wow ! Ce que tu as retenu de cette biographie est vraiment génial et pertinent ! Je crois que je vais aussi lire ce livre après avoir terminé la lecture de la biographie de mon leader favori, Alphonse Desjardins, à l'origine du très renommé Mouvement Desjardins !





## 92

### Connaissez-vous TED?

Pas Ted, la personne, mais les TED Talks? Voici comment ils se décrivent : «TED est un organisme sans but lucratif non partisan consacré à la diffusion des idées, généralement sous la forme de courtes et puissantes discussions. TED a commencé en 1984 en tant que conférence où la technologie, le divertissement et le design ont convergé, et couvre aujourd'hui presque tous les sujets – de la science aux questions mondiales – dans plus de 110 langues.» Vaste mandat, n'est-ce pas? La plupart des conférences TED sont d'une durée approximative de 15 minutes et sont présentées par des experts dans leur domaine. Il y a une étonnante diversité de conférences disponibles, y compris des conférences sur le leadership et tout ce qui lui est relié.

Voici quelques exemples. Simon Sinek, auteur du livre *Leaders Eat Last*, parle de la raison pour laquelle les gens suivent les leaders, coopèrent avec eux et leur font confiance. Il fait prévaloir son point de vue en utilisant des exemples de Martin Luther King Jr., Steve Jobs, Orville et Wilbur Wright, et d'autres. Son discours *Why Good Leaders Make You Feel Safe* est tout aussi inspirant. L'ancienne associée principale de Mercer Delta Consulting, Roselinde Torres, discute de ce qu'il faut pour être un grand leader (et sa réponse à cette question pourrait vous surprendre). Si vous recherchez «leadership» sur [www.ted.com](http://www.ted.com), vous trouverez près de 1700 résultats, soit une abondance d'options! Apprendre des conférences TED est une façon de faire de l'autoéducation de façon continue. Les leaders formidables s'engagent activement et continuellement dans leur développement personnel et professionnel en plus de reconnaître qu'il y a toujours beaucoup à apprendre. En visionnant des conférences TED et en réfléchissant sur elles, les leaders peuvent apprendre par blocs de 15 minutes. Est-ce que le jeu en vaut la chandelle, selon vous? Découvrez-le sans tarder!

## Votre défi

Nous vous invitons à explorer l'éventail de TED Talks qui sont disponible sur leur site Internet et d'en choisir trois dans le but de les visionner. Si possible, invitez votre équipe de rétroaction et regardez-les ensemble. Si votre équipe de rétroaction recommande aussi des conférences TED, vous pourriez vous faire une «soirée cinéma» pour les explorer. Après les présentations, prenez le temps de discuter de ce que vous avez retenu.

- Êtes-vous en accord avec les propos tenus dans les discussions? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Qu'avez-vous à ajouter sur le sujet?

Assurez-vous d'écrire les réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment s'est déroulée votre expérience d'apprentissage?
2. Comment ce que vous avez entendu dans les vidéos est-il cohérent (ou non) avec ce que vous avez appris dans ce livre?
3. En considérant les trois TED Talks ensemble, quelles sont les leçons clés en matière de leadership que vous pouvez tirer des vidéos que vous avez regardées?
4. Comment les leaders pourraient-ils utiliser les TED Talks pour aider leur équipe à devenir plus efficace?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant compte tenu de ce que vous avez appris en regardant les TED Talks.



**Roxanne :** J'ai apprécié l'intervention de MargaretHeffernan intitulée *Forget The Pecking Order at Work*. Elle y souligne l'importance des relations et elle nous encourage à avoir des discussions informelles autour du distributeur d'eau (ou de la machine à café, si tu préfères) comme moyen de renforcer la cohésion et la créativité.

**Roger :** C'est vraiment intéressant. Il y a tellement de présentations intéressantes. Celle de DanAriely intitulée *What Makes Us Feel Good About Our Work?* l'était tout particulièrement. Les expériences qu'il explique révèlent vraiment que l'argent est un mauvais motivateur.

**Roxanne :** J'aime également les vidéos RSA ANIMATE, qu'on peut trouver sur le site [www.thersa.org](http://www.thersa.org) ou bien sur YouTube. Elles illustrent des sujets complexes (oui, même la motivation). En fait, il y a un professeur à l'Université SimonFraser, JasonToal, qui invite ses étudiants à créer des vidéos animées de type RSA comme outils d'apprentissage.

**Roger :** Hum... Je me demande à quoi ressemblerait notre conversation en vidéo!



## 93

### Que peuvent vous enseigner les émissions de télévision et les films sur le leadership ?

« Si plus de nos soi-disant leaders marchaient dans les mêmes rues que les gens qui ont voté pour eux, vivaient dans les mêmes bâtiments, mangeaient la même nourriture au lieu de se cacher derrière le verre, l'acier et les gardes du corps, peut-être que nous aurions un meilleur leadership et un peu plus de préoccupations pour le futur. » – Le président John Sheridan dans Babylon 5 (série de télévision américaine)

« Sans problèmes qui testent les limites de vos habilités, vous ne les étendrez jamais. » – Star Trek : Voyager

« Je n'étais pas le plus brillant ou le plus rapide, mais j'étais le meilleur pour être moi-même. » – Leonard Nimoy

Vous pourriez être surpris de constater combien vous pouvez apprendre sur le leadership en regardant des émissions de télévision et des films. La clé est de les visionner attentivement pour repérer les exemples de leadership.

Il existe de nombreux écrits sur l'utilisation des films pour illustrer les principes et les pratiques de

gestion, comme le souligne le livre de Joseph Champoux. Il mentionne que « les films sont une ressource riche pour faire l'apprentissage de théories, de concepts et de problèmes de gestion ».

Les films vous aident à visualiser des concepts qui pourraient sembler abstraits. L'auteur décrit comment nous pouvons utiliser des classiques (comme *Douze hommes en colère*) et des films comme *Apollo 13*, *Fourmiz* ou *Le mariage de mon meilleur ami* pour illustrer des concepts aussi divers que la prise de décision, la motivation et le travail d'équipe.

À titre d'exemple, une leçon inspirante sur le leadership est présentée dans une scène de *Star Trek : Générations*. Un nouveau vaisseau spatial, l'Enterprise, est envoyé pour son premier vol lorsqu'on demande à son équipage de sauver celui d'un vaisseau spatial qui est sur le point de périr alors qu'il se rapproche d'un ruban énergétique. Le nouveau capitaine de l'Enterprise se concentre sur les lacunes du vaisseau – ce qui n'est pas entièrement fonctionnel – et sur l'impossibilité de s'engager dans une mission aussi périlleuse qui risquerait de mettre la vie de son propre équipage en danger. Alors, il s'assied sur sa chaise et hésite. Pendant ce temps, l'amiral Kirk, qui se trouve à bord de l'Enterprise pour son « baptême », est assis sur le bord de son siège et attend anxieusement la prise de décision de la part du capitaine de l'Enterprise. L'amiral Kirk parvient à peine à s'empêcher d'intervenir. Le nouveau capitaine, voyant la détresse du vaisseau spatial en danger, demande à l'amiral Kirk ce qu'il ferait à sa place. L'amiral Kirk intervient, prend des risques importants et sauve l'équipage du vaisseau spatial menacé.

Intéressant, n'est-ce pas ? Vous n'avez pas besoin d'apprécier les films de *Star Trek* pour vous rendre compte que cette brève scène offre de nombreuses leçons à propos des leaders susceptibles de saisir les occasions et de prendre des risques lorsque nécessaire.

## Votre défi

Nous vous invitons à choisir un film qui vous aidera à en apprendre davantage sur le leadership. Si vous n'en connaissez pas, faites une recherche sur Google de type « films leadership » et vous trouverez de nombreuses idées. Nous avons mentionné quelques exemples ci-dessus, mais voici quelques suggestions supplémentaires de [www.movieleadership.com](http://www.movieleadership.com) : *Des hommes et des dieux*, *Gladiateur* et *Invictus*. Si possible, invitez votre équipe de rétroaction à visionner le film choisi avec vous et à en discuter par la suite.

Bien que chaque film illustre certains aspects du leadership, voici quelques questions à vous poser lors de votre visionnement. Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

1. Qui est le leader dans le film (officiellement) ? Qui semble être le leader informel ? Que fait cette personne pour influencer les autres ?
2. Comment le leadership émerge-t-il dans le film (par exemple, à l'occasion de situations critiques, de relations interpersonnelles étroites, etc.) ?
3. Comment décririez-vous la personnalité et les valeurs du leader ? Quelles sont les principales forces et faiblesses du leader ?
4. Comment décririez-vous le style utilisé par le leader (par exemple, leadership de soutien, directif, etc.) ? Est-il efficace et adapté aux circonstances ? Pourquoi ?
5. Qu'est-ce qui décrirait le mieux la philosophie du leader ?
6. Comment le leader gère-t-il les situations critiques et prend-il les décisions cruciales ?
7. Qu'est-ce que le film vous enseigne au sujet du leadership ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure a-t-il été difficile de trouver des exemples de leadership dans le film que vous avez choisi ?
2. Comment avez-vous apprécié votre expérience ?
3. Quelles ont été vos réactions personnelles face au leadership démontré dans le film ?
4. Quelles sont les cinq principales leçons que vous avez apprises sur le leadership en regardant le film ?
5. Comment ces leçons peuvent-elles être appliquées dans votre vie personnelle ou professionnelle ?
6. En tant que leader, comment pouvez-vous utiliser les films pour aider les membres de votre équipe à découvrir le travail d'équipe efficace ?

## Plan d'action

Compte tenu des leçons que vous avez retenues du film, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer vos capacités de leadership au cours des six prochains mois.



**Roger :** Un effet secondaire de cet exercice est que, maintenant, j'analyse automatiquement tous les films que je regarde pour identifier des éléments ou des indices de leadership. Je peux voir le leadership illustré dans presque n'importe quoi. L'autre jour, je regardais *Les doigts croches* et j'ai été impressionné par leur leadership partagé. Il est toujours amusant de regarder des films, bien sûr, mais j'apprends d'eux maintenant : les choses à faire, les choses à éviter. Beaucoup de choses que j'ai apprises en réalisant les exercices de ce livre sont illustrées dans les films !

**Roxanne :** Je suis d'accord, Roger ! Ne ris pas, mais on m'a déjà demandé de faire une présentation sur les différences entre les styles de leadership des capitaines de *Star Trek*.

**Roger :** Ah oui ? Comment est-ce arrivé ?

**Roxanne :** J'étais membre d'un groupe *Star Trek*, et le centre de science local organisait une fin de semaine de science-fiction. C'était une belle expérience ! Quoi qu'il en soit, les différences et les similitudes entre les capitaines sont fascinantes. Je pourrais écrire un livre à ce sujet ! Chose certaine, tous étaient des individus d'une intégrité exemplaire.



## 94

### Quelles sont les 10 leçons les plus importantes que vous avez apprises sur le leadership ?

« La capacité d'apprentissage est la qualité la plus importante qu'un leader puisse posséder. »  
– Padmasree Warrior

« Le leadership et l'apprentissage sont indispensables aux uns et aux autres. » – John F. Kennedy

Pourriez-vous créer une synthèse de tout ce que vous avez appris tout au long de votre parcours de leadership ? Cela vous permettrait de mesurer l'investissement que vous avez réalisé pour vous-même et pour renforcer votre capital de leadership. Voici quelques autres raisons de faire cette synthèse.

- Tout d'abord, elle vous aide à mettre en ordre et à clarifier les principaux enseignements et compétences que vous avez acquis, ce qui rend plus facile de les appliquer dans vos futurs rôles de leader.
- Ensuite, elle vous permet d'identifier les domaines où vous pourriez vous améliorer et de concentrer vos efforts sur le développement de compétences précises.
- Enfin, elle renforce votre confiance en mettant en lumière vos progrès et en célébrant vos réussites tout au long de votre parcours de leadership.

## Votre défi

Nous vous invitons à utiliser votre créativité pour développer et présenter ce que vous avez appris. Il y a plusieurs façons de procéder.

**Option 1.** Lisez votre journal d'apprentissage et mettez en évidence les leçons qui ont été particulièrement importantes pour vous. Regardez votre journal d'apprentissage une deuxième fois, en accordant une attention particulière au texte mis en évidence. Sur une feuille, écrivez les leçons que vous avez identifiées. Ensuite, passez en revue cette liste de leçons que vous avez retenues en essayant de les regrouper par thèmes. Dans votre journal d'apprentissage, identifiez les grands thèmes auxquels peuvent être rattachées ces leçons.

Pour chaque leçon, accomplissez les étapes suivantes :

1. **Identification de la leçon.** Exprimez chaque leçon dans vos propres mots et en une phrase complète. Elles ne doivent pas simplement répéter le contenu du livre ni en être tirées directement ; elles doivent être étroitement liées à votre apprentissage. Les leçons doivent être distinctes.
2. **Élaboration de la leçon.** Qu'est-ce que cela veut dire précisément par rapport aux comportements spécifiques des leaders ?
3. **Description de la raison pour laquelle c'est une leçon marquante pour vous (personnellement) et de la façon dont elle représente un apprentissage nouveau pour vous.** D'habitude, les leçons marquantes sont des connaissances que nous ne possédions pas avant ou bien qui nous aident à changer notre façon d'aborder, de voir ou de réaliser le leadership. Donc, il ne suffit pas d'exprimer pourquoi vous trouvez cette leçon importante ; il faut dire pourquoi elle est marquante pour vous personnellement. Si vous avez « toujours su » quelque chose, il ne s'agit pas d'une leçon marquante !
4. **Description de l'implication de cette leçon quant à vos propres comportements.** Décrivez de façon concrète ce que vous allez faire différemment à l'avenir à la lumière de cette leçon. S'il s'agit d'une leçon marquante, elle doit avoir des implications importantes sur vos comportements futurs. Donc, elle ne doit pas vous inciter à répéter ce que vous faisiez dans le passé.

**Option 2.** Créez une présentation de leçon de vie et remettez-la à votre équipe de rétroaction. Cette présentation PowerPoint de 15 minutes implique de réfléchir à tout ce que vous avez appris en parcourant ce livre et de décrire les 10 leçons clés qui ont été les plus importantes pour vous et pourquoi elles l'étaient. Incluez les diapositives et les notes de présentation détaillées dans votre journal d'apprentissage.

**Option 3.** Créez une boîte à outils de leadership – dans vos propres mots. Si vous n'êtes pas bricoleur et que cette métaphore ne vous plaît pas, considérez la boîte à outils comme un sac à main, un *dressing*, un sac de sport ou une trousse de survie. Quelle que soit l'image que vous utilisez, l'objectif est de cibler les astuces de ces exercices qui peuvent vous faciliter la vie et contribuer à votre réussite en tant que leader. Par exemple, vous pouvez utiliser le processus de prise de décision décrit dans l'exercice 21 ou la méthode de rétroaction « commencer, arrêter et continuer » abordée dans l'exercice 12.

Quoi qu'il en soit, remplissez votre sac (de sport, de courses ou d'épicerie) ! Nous vous proposons de cibler 10 outils qui vous seront utiles, mais ne vous arrêtez pas à ce chiffre s'il y en a d'autres ! Notez tout cela dans votre journal d'apprentissage (oui, incluez tous les outils et les conseils en un seul endroit dans votre journal d'apprentissage). Ensuite, vous pouvez imprimer votre liste, la coller dans votre calendrier ou la mettre dans un tiroir de votre bureau pour y accéder facilement lorsque vous en avez besoin. Au fil du temps, vous découvrirez peut-être d'autres outils pertinents. Ajoutez-les à votre boîte à outils ! Parfois, à

première vue, il est difficile de sélectionner les outils les plus essentiels et les plus pertinents, mais lorsque vous retrouverez votre routine, vous pourrez voir quelles astuces vous sont vraiment utiles. C'est un cycle d'apprentissage (voir exercice 7). Parfois, vous devez prendre le temps de digérer les informations et les conseils avant de comprendre comment ils s'appliquent à votre vie et à votre travail. Ce sera une bonne raison de revenir feuilleter ce manuel.

## Réflexion et plan d'action

Puisque votre défi implique beaucoup de réflexion et de planification pour l'avenir, nous n'avons aucune réflexion supplémentaire à vous offrir !





## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment est né votre nuage de mots ? Joignez-le à votre journal d'apprentissage. Qu'avez-vous trouvé surprenant ou intéressant dans votre nuage de mots ?
2. Selon vous, cette image est-elle représentative de votre expérience et de ce que vous avez appris des exercices ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Décrivez ce que vous avez appris au fur et à mesure de votre progression dans ce livre en interprétant votre nuage de mots.
3. Comment les leaders peuvent-ils utiliser les nuages de mots comme approche innovante pour communiquer avec les membres de leur équipe ?
4. Voici ci-dessus le nuage de mots représentant cette collection d'exercices. Voyez-vous des similitudes et des différences avec celui que vous avez créé ? Comment interprétez-vous ce nuage de mots ? Selon vous, représente-t-il bien ce livre ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant en fonction des informations tirées de votre nuage de mots.



## 96

### **Souhaitez-vous poursuivre votre apprentissage au sein d'une communauté de pratique ?**

« La pire chose que vous puissiez faire, c'est de penser que vous en savez assez. N'arrêtez jamais d'apprendre. Jamais. » – Arnold Schwarzenegger

Apprendre et se développer en tant que leader sont un processus continu (et infini !). Tout comme le suggère la notion de cycle d'apprentissage, il est possible d'apprendre en faisant face à des défis : il faut les analyser, les affronter, en tirer des leçons et élaborer un plan d'action pour les relever. Votre niveau d'apprentissage augmente de manière exponentielle lorsque vous accomplissez ces étapes avec d'autres personnes.

C'est exactement le but que se donnent les communautés de pratique (*communities of practice* en anglais, ou C.O.P.). Par définition, une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un intérêt et qui se rencontrent dans l'objectif de partager des expériences et de s'offrir du coaching ainsi que du soutien mutuel. Les communautés peuvent être grandes ou petites, formelles ou informelles : c'est un choix personnel. Il peut s'agir d'un groupe virtuel qui communique de façon électronique ou encore un groupe qui se rencontre dans un petit café une fois par mois.

Vous savez, certains disent qu'être un leader peut être une activité très solitaire. Pourquoi donc ? Tout simplement parce que les leaders n'ont pas tendance à s'adresser aux membres de leur équipe ou encore à leur patron pour obtenir des conseils, décanter une situation ou explorer des pistes de développement

personnel. C'est ici que la communauté de pratique entre en jeu pour les leaders : elle représente le groupe parfait pour poursuivre leur développement et s'y investir !

Que partagent les membres d'une communauté de pratique ou, en d'autres termes, quels sont leurs points communs ? Dans son livre *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Etienne Wenger identifie trois éléments partagés par les membres d'une communauté de pratique, soit un engagement mutuel, une entreprise (ou initiative) commune et un répertoire partagé. Le premier élément, l'engagement mutuel, vise le développement des relations interpersonnelles et des liens qui unissent les membres. Ils se rencontreront, accompliront des choses conjointement et feront ainsi partie d'un système social avec son lot de complexités et de défis. Il s'agira d'avoir un esprit de groupe, de s'y identifier et de s'y sentir attaché. Tout cela demande un travail constant, car entretenir des relations pour qu'elles soient fortes et durables prend du temps. Le deuxième élément, une entreprise (ou initiative) commune, concerne la mission que se donne une communauté de pratique. Les membres devront déterminer leur raison d'être ensemble, avoir la même vision des choses et se tenir mutuellement responsables de la communauté. Il s'agit ici de se créer un projet commun et de s'y investir. Finalement, le troisième élément est le répertoire partagé qui se forge avec le temps. À force de côtoyer les mêmes personnes, il est possible de se créer des souvenirs, une certaine culture et des concepts communs. La communauté devient alors comme une famille qui a une histoire, des valeurs, des façons de faire, des anecdotes et une compréhension similaire des concepts et des événements.

Etienne Wenger a également établi les bénéfices potentiels des communautés de pratique. Pour les membres qui en font partie, la communauté offre une occasion unique de recevoir de l'aide, des conseils et une perspective différente des situations (en fonction des expertises spécifiques à chacun des membres). La communauté rassemble des individus qui contribuent à leur façon à l'équipe dans un climat agréable caractérisé par la confiance mutuelle. Également, la communauté développe les forces, les habiletés, les connaissances et les compétences de ses membres. Ils travaillent ainsi à améliorer leur employabilité et à renforcer leur identité professionnelle.

Alors, comment développer une communauté de pratique ? Voici quelques conseils de Wenger. Premièrement, il est utile de diversifier les niveaux de communication des membres : tous ne sont pas obligés d'avoir le même rôle et la même implication dans la communauté. Le groupe doit être à la fois ferme pour accomplir ses objectifs et souple pour permettre à tous les membres d'y trouver leur compte. Ainsi, il peut y avoir des membres très actifs qui prennent en charge l'organisation de réunions, et des membres occasionnels qui apportent de nouvelles perspectives à la communauté.

Deuxièmement, les communautés de pratique doivent mettre leur *focus* sur la valeur qu'elles vont créer. Il peut s'agir de relations, d'un réseau professionnel, de conseils, de perspectives nouvelles, etc. L'équipe doit se rappeler qu'elle a une utilité pour ses membres et, éventuellement, pour les personnes qui les entourent.

Troisièmement, il faut que les communautés se développent et se créent une routine dynamique et rythmée. Elle doit varier le lieu et la fréquence de ses rencontres, les moyens utilisés pour communiquer et les activités pratiquées. Il ne faut donc pas oublier que la communauté de pratique offre une expérience à ses membres qui leur permet de bien se sentir, de désirer devenir meilleurs et de se développer.

## Votre défi

Nous vous invitons à planifier votre propre C.O.P. en suggérant d'imaginer à quoi pourrait ressembler votre propre communauté de pratique. Pour vous aider à la définir, complétez les phrases suivantes dans

votre journal d'apprentissage. Ne vous contentez pas de compléter les phrases, assurez-vous d'expliquer vos choix. La communauté de pratique idéale à laquelle je participerais :

1. Serait composée de \_\_\_ membres
2. Comprendrait des membres exerçant les fonctions suivantes...
3. Se rencontrerait à une fréquence de...
4. Se réunirait à l'endroit suivant...
5. Aurait les valeurs suivantes...
6. Proposerait les activités suivantes...
7. Servirait principalement à...
8. Me permettrait d'atteindre les objectifs à court terme suivants...
9. Me permettrait d'atteindre les objectifs à moyen terme suivants...
10. Me permettrait d'atteindre les objectifs à long terme suivants...
11. Aurait un leader ou n'aurait pas de leader
12. Donnerait la possibilité aux autres de...
13. Célébrerait et encouragerait...
14. Empêcherait...
15. Se terminerait...

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction et sollicitez ses commentaires et ses suggestions. Pendant votre réunion, proposez l'idée de faire évoluer votre équipe de rétroaction vers une communauté de pratique. Cela plairait-il à ses membres ? Vous avez déjà partagé beaucoup d'informations les uns avec les autres, donc cette progression serait naturelle. Bien sûr, faites-le uniquement si cela vous intéresse !

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur la base de vos phrases complétées ci-dessus, pensez-vous que votre communauté de pratique est réaliste ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si elle semble irréaliste, quels changements pourraient être apportés pour la rendre plus plausible ?
2. Les communautés de pratique ciblent-elles uniquement les leaders ? Qui pourrait en bénéficier ?
3. Pensez à un grand leader que vous admirez. Pensez-vous qu'il a sa propre communauté de pratique ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si oui, à quoi ressemble-t-elle ? Souhaitez-vous que votre communauté de pratique soit similaire ?
4. Pourquoi un leader devrait-il bénéficier d'une communauté de pratique ? Comment un leader pourrait-il encourager les membres de son équipe à rechercher ou à créer une communauté de pratique ?

## Plan d'action

À la lumière de ce que vous avez appris de cet exercice, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois

actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer une communauté de pratique qui fonctionnerait pour vous.



**Roger :** Avant de m'impliquer dans une communauté de pratique, j'avais l'impression que c'était un genre de « groupe de soutien » un peu gênant auquel on se sent obligé d'assister. Tu sais, les genres de groupes dans lesquels les personnes se présentent ainsi : « Bonjour, mon nom est Roger, et je suis un leader. » Phrase à laquelle tous les membres du groupe répondent en cœur : « Bonjour, Roger ! »

**Roxanne :** Tu es drôle, mais je vois très bien ce que tu veux dire ! Si ce n'était pas comme tu l'anticipais, comment as-tu trouvé ça alors ?

**Roger :** Oh, c'est bien mieux que ce que je pouvais imaginer ! Nous sommes cinq professionnels sensiblement du même âge. En fait, il s'agit de personnes que j'ai côtoyées au cours de mon bac avec lesquelles j'ai gardé contact. Il y a quelques mois, nous avons décidé de lancer notre communauté de pratique. Nous avons décidé de nous rencontrer une fois par saison (minimalement). Chaque membre organise à son tour un dîner chez lui, et nous passons la soirée à parler de nos réussites et de nos défis au travail. Ça fait déjà quelques mois que je fais partie du groupe, et je trouve que je suis un bien meilleur leader depuis.

**Roxanne :** Comment ça fonctionne ?

**Roger :** Nous parlons surtout de notre rôle en tant que leader et de nos plans de carrière respectifs. Souvent, nous réfléchissons à des solutions aux situations difficiles avec lesquelles les membres sont aux prises. Ils vivent afin d'obtenir des conseils ou une validation. Certains membres s'entraînent à des entretiens d'embauche, tandis que d'autres demandent des commentaires sur des forces et des faiblesses précises. Étant donné que nous travaillons tous dans le même domaine, mais dans des métiers variés, nous pouvons comparer nos défis et nos occasions. Surtout, nous voulons qu'une communauté de pratique soit un véhicule de développement qui offre un environnement propice à l'apprentissage sans jugement ni compétition. L'entraide est au cœur de nos conversations. Nous avons créé un « contrat communautaire » dans lequel nous avons identifié notre mandat, nos valeurs et nos responsabilités.

**Roxanne :** C'est vraiment super ! Acceptez-vous de nouveaux membres ? Je connais quelqu'un qui pourrait s'intéresser à se joindre à vous : moi !



## 97

**Êtes-vous prêt à célébrer ?**

« Osez, transformez, célébrez. » – Chantal Binet

« La vie ne devrait pas seulement être vécue, elle devrait être célébrée. » – Osho

Avez-vous déjà été privé de reconnaissance pour une réalisation importante ? Que s'est-il passé ? Comment vous êtes-vous senti ? Vous êtes-vous demandé : « Pourquoi ai-je même fait cet effort ? » ou « À qui cela importe-t-il ? » Maintenant, comparez cela à un moment où vous avez reçu des félicitations et d'autres formes de reconnaissance pour une réalisation. Comment cela vous a-t-il fait sentir ? Comment cela a-t-il affecté votre niveau de motivation ? Comment cela a-t-il influencé votre relation avec la personne qui a reconnu votre succès ? Écrivez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Nous voulons tous savoir que nous comptons, que nos efforts sont remarqués et que les autres en sont reconnaissants. L'absence de reconnaissance pour nos réalisations peut nous laisser avec un sentiment d'être ignorés et démoralisés. Les leaders font savoir aux gens qu'ils comptent. Pourquoi ? Parce qu'eux aussi sont des êtres humains ayant besoin d'appréciation, mais aussi parce qu'ils reconnaissent que la contribution de chaque personne est cruciale pour le succès de l'équipe.

Dans l'exercice 10 sur les valeurs, nous avons découvert que les leaders transformationnels s'efforcent de cultiver une culture organisationnelle positive, où chaque individu est motivé à donner le meilleur de lui-même pour atteindre des objectifs communs. À propos du leadership transformationnel, notre collègue Daniel Beaupré, professeur de gestion à l'UQAM, soulignait : « Les leaders doivent apporter réconfort et reconnaissance, et ce, spécialement lorsque le chemin est difficile et pénible. Pour poursuivre la vision, les gens ont besoin de sentir qu'ils font partie d'une équipe. Les leaders encouragent le cœur en reconnaissant les contributions et célébrant les réalisations. »

Reconnaître les efforts des membres de l'équipe stimule leur motivation, leur engagement et leur dévouement, créant un environnement de travail positif qui améliore le moral, la productivité et la créativité. Les leaders renforcent la confiance et favorisent un environnement de soutien en reconnaissant les réalisations de leur équipe, permettant à chacun de se sentir valorisé et encouragé à donner le meilleur de lui-même. Cette reconnaissance est essentielle pour maintenir le moral et la motivation, pour favoriser la satisfaction au travail et l'engagement des employés et pour encourager des comportements positifs alignés sur les objectifs organisationnels.

Les programmes de reconnaissance solides sont liés à des taux de rotation inférieurs et à une productivité accrue, favorisant la collaboration et le travail d'équipe parmi les collègues. Récompenser et reconnaître les autres sont si importants que les chercheurs en leadership transformationnel James Kouzes et Barry Posner ont écrit un livre entier sur ce sujet. Nous vous encourageons à le consulter.

Écoutons maintenant la discussion de Roger et Roxanne sur ce sujet.



**Roger :** J'ai déjà eu un gestionnaire qui ne reconnaissait pas les réalisations de quiconque, même lorsque nous les lui faisons remarquer. À un moment donné, je lui ai écrit pour suggérer que nous devrions reconnaître les accomplissements au sein de notre unité de travail pour renforcer le moral. Nous pourrions même réserver deux minutes à la fin de nos réunions hebdomadaires d'équipe pour permettre aux membres de raconter et de célébrer leurs succès de la semaine. Il m'a répondu en disant qu'il n'avait pas le temps pour ça et qu'il trouvait que c'était une suggestion stupide.

**Roxanne :** Oh, ça devait vraiment créer une atmosphère de travail pénible. Qu'est-ce qui t'a motivé à continuer à travailler ?

**Roger :** Eh bien, nous étions reconnus par le reste de l'organisation. Nous recevions des lettres de remerciement de gros clients et nous remportions des prix de l'industrie pour nos contributions innovantes et révolutionnaires. Mais notre gestionnaire s'en fichait complètement. Et puis, ça a empiré.

**Roxanne :** Comment ça aurait pu être pire que ça ?

**Roger :** Eh bien, à la fin d'une réunion d'équipe, il a dit qu'il était mal à l'aise de féliciter les gens pour leurs réalisations de peur d'en oublier certains. Donc, il a décidé de ne reconnaître aucune réalisation. Avant de devenir gestionnaire (un poste qu'il a obtenu parce qu'il était ami avec son patron), il n'avait pas beaucoup de réalisations à son actif pendant son temps dans notre organisation, alors il en voulait à ceux qui en avaient.

**Roxanne :** Oh, wow ! Ça devait être tellement démoralisant. Mais est-ce que certaines personnes n'ont pas reçu de reconnaissance et de validation externes parce qu'elles occupaient des emplois qui ne fournissaient pas ça ?

**Roger :** En fait, nous occupions tous le même type d'emploi avec la même attestation professionnelle.

**Roxanne :** Oh, donc il y avait peut-être un peu de jalousie à l'œuvre ici.



**Roger :** Possible. Mais voici comment ça a empiré : lors des réunions d'équipe suivantes et dans les courriels, il a commencé à féliciter les membres de son *in group* pour des choses aléatoires qu'ils avaient faites. Il a même demandé à ses membres privilégiés de préparer des motions formelles pour célébrer leurs succès, des motions que nous étions tous tenus de soutenir sous peine de passer pour des idiots. Après les réunions, il y avait des célébrations pour honorer ces personnes auxquelles nous étions tous obligés d'assister. En fin de compte, il ignorait sciemment et complètement les réalisations majeures des autres membres de l'équipe qui avaient amélioré la réputation et la clientèle de notre organisation, alors que le reste de l'organisation les célébrait.

**Roxanne :** C'est tellement bizarre. Comment as-tu réussi à comprendre ça ? Comment n'es-tu pas tombé dans le désespoir ? Et comment ça a affecté ta performance ?

**Roger :** Honnêtement, je n'ai pas pu comprendre. C'était comme une gifle au visage, de voir notre travail acharné et nos réalisations ignorés alors que d'autres étaient célébrés pour, disons, faire leur travail ordinaire. Ça a créé beaucoup de ressentiment et de division dans l'équipe. Beaucoup de gens faisaient leur travail, mais se sont détachés – physiquement et psychologiquement. Ils ne faisaient plus part de leurs succès à personne et ils cherchaient activement d'autres emplois. Personnellement, j'aimais mon travail – malgré mon gestionnaire. Je prenais beaucoup de plaisir à bien servir mes clients. Donc, je continuais à performer à un haut niveau, encore une fois, en dépit de mon gestionnaire.

**Roxanne :** Wow, ça souligne vraiment l'importance des leaders qui sont reconnaissants de contributions de chacun, pas seulement celles de quelques-uns, et qui les valorisent. Quand les leaders reconnaissent et célèbrent les réussites de tous, ça crée un environnement positif où tout le monde se sent valorisé et motivé à donner le meilleur de lui-même. Eh bien, j'ai entendu une fois que les gens ne quittent pas les organisations, ils quittent les gestionnaires, que ce soit par désengagement discret (*quiet quitting*) ou autrement.

—

Le type d'injustice illustré dans la conversation de Roger et Roxanne peut être profondément démoralisant, même pour ceux qui n'ont pas besoin de tapes dans le dos pour accomplir leur travail. Quelles sont vos réactions à cette histoire ? Comment auriez-vous réagi dans la situation de Roger ? Avez-vous déjà vécu une expérience similaire et, si oui, comment cela vous a-t-il affecté ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

La théorie de l'équité stipule que la reconnaissance équitable assure aux employés que leurs contributions sont reconnues et justement récompensées par rapport à leurs pairs, ce qui renforce le moral et la motivation au sein de l'organisation. En revanche, une reconnaissance inéquitable survient lorsque certains employés reçoivent des éloges et des récompenses alors que d'autres, contribuant de manière équivalente, voire supérieure, passent inaperçus. Cette disparité peut engendrer des sentiments de sous-évaluation et de ressentiment, diminuant le moral et la productivité. Elle mine également la confiance et le travail d'équipe en créant des perceptions de favoritisme ou d'injustice. En bref, une reconnaissance insuffisante diminue la fierté collective et le sentiment d'accomplissement, impactant négativement la dynamique d'équipe et la culture organisationnelle. Cette approche s'inscrit dans le cadre du leadership transactionnel, qui met l'accent sur les échanges entre leaders et suiveurs basés sur les récompenses et les sanctions.

Prenons l'exemple d'une situation où un membre d'une équipe de vente reçoit systématiquement des éloges publics et des primes, alors qu'un autre ayant des réalisations comparables passe inaperçu. De telles situations peuvent laisser les individus se sentir démoralisés et non appréciés. Une reconnaissance équitable garantit que tous les membres de l'équipe sont reconnus et récompensés équitablement en

fonction de leurs contributions. Par exemple, dans une équipe de service à la clientèle, féliciter et récompenser tous les membres qui dépassent leurs objectifs favorisent un environnement juste et encourageant, stimulant le moral et incitant chacun à donner le meilleur de lui-même, en sachant que ses efforts sont valorisés.

En fin de compte, reconnaître les contributions des individus cultive un sentiment d'appartenance et de dessein, améliorant la satisfaction au travail et le taux de rétention. Un leadership efficace repose sur la reconnaissance et l'appréciation des qualités uniques de chaque membre de l'équipe, essentielles à la réussite organisationnelle. Les leaders qui comprennent l'impact profond de l'appréciation sur l'engagement, la satisfaction et la performance des employés favorisent une culture qui motive les équipes à exceller, contribuant ainsi à la réussite et à la croissance organisationnelle.

## Votre défi

Les grands leaders reconnaissent et célèbrent les petites réalisations qui parsèment le chemin emprunté pour atteindre de grandes victoires. Ils n'attendent pas la fin d'un projet, d'une réalisation majeure ou d'une année pour se féliciter et fêter ! Leurs célébrations contribuent à développer l'esprit d'équipe. Ils aident les membres de l'équipe à se sentir valorisés et comme une communauté. Que pouvez-vous reconnaître et célébrer ? Les résultats obtenus, un excellent service à la clientèle, une bonne journée, tout. Aider les employés à se sentir valorisés ne requiert pas beaucoup de planification ou de dépenses. Même un simple merci en personne (de préférence) ou par courriel peut aider les employés à constater que vous les appréciez. Voici d'autres idées.

- Souriez, dites merci et dites-leur ce que vous aimez chez eux, leur service, etc.
- Reconnaissez les réalisations des autres lors des réunions d'équipe.
- Offrez à d'autres une récompense désirable (comme du maïs soufflé, une carte-cadeau, etc.).
- Créez un tableau d'affichage où les gens peuvent afficher leurs succès et célébrer les réalisations des autres.
- Envoyez une carte de remerciement ou de félicitations pour mettre en valeur les efforts ou les réalisations, ou simplement pour dire « merci d'être un bon ami ».

Avec cela à l'esprit, nous vous invitons à relever un défi de trois jours axé sur le fait de remarquer et de reconnaître le bon travail et les succès des autres.

- Pendant ces trois jours, challengez-vous à trouver au moins six occasions chaque jour pour remercier quelqu'un pour ses efforts, ses réalisations ou ses contributions positives.
- Que vous soyez au travail, à la maison ou avec des amis, prenez un moment pour exprimer sincèrement votre gratitude chaque fois que vous repérez quelqu'un méritant une reconnaissance.
- N'oubliez pas de reconnaître différentes personnes pour diverses raisons, que ce soit leur travail acharné sur un projet, un geste utile ou simplement leur énergie positive.

À la fin de chaque journée, écrivez ce que vous avez fait dans votre journal d'apprentissage.

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point avez-vous trouvé difficile de remarquer et de reconnaître le bon travail ou les succès des autres tout au long de la journée ?
2. Quelles parties de l'exercice avez-vous trouvées faciles ou difficiles ? Pouvez-vous vous rappeler les moments précis qui vous ont marqué ?
3. Avez-vous remarqué des changements dans votre approche pour « valoriser les autres » au fur et à mesure que les trois jours se déroulaient ? Est-ce devenu plus naturel ou plus facile ?
4. Comment vous êtes-vous senti en exprimant votre appréciation ?
5. Comment cela a-t-il affecté vos interactions ?
6. Quelles réactions ou réponses avez-vous remarquées chez ceux que vous avez remerciés ?
7. Quelles sont les trois grandes leçons que vous avez apprises en participant à ce défi ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) démontrer votre appréciation aux autres et pour (b) célébrer vos propres réussites.



**Roger :** Parfois, j'oublie de reconnaître et de célébrer les contributions des membres de mon équipe. En partie, je pense qu'ils effectuent simplement leur travail et qu'ils sont payés pour le faire. Cela dit, je me rends compte que tous les gens ont besoin d'une tape dans le dos en guise d'encouragement – même moi !

**Roxanne :** Oui, je suis d'accord. Tu sais, Ken Blanchard disait que nous devrions « attraper les gens qui font quelque chose de bien ». Cette idée est devenue la pierre angulaire des prix Productivity in Action à la Saskatchewan Property Management Corporation. Les employés, les clients et à peu près n'importe qui pouvaient soumettre la candidature d'un employé pour un prix qui serait remis

par le président lors d'une cérémonie improvisée récompensant la contribution d'un employé à l'organisation. Les employés se sont sentis choyés et émus que le président prenne un certain temps pour reconnaître leurs contributions. C'était la première fois qu'ils se sentaient vraiment remarqués.

**Roger :** Oui, ça ne prend pas beaucoup d'efforts, mais l'impact peut être significatif. Je me souviens d'un dîner d'équipe de fin d'année avec un de mes amis qui dirigeait une équipe d'ingénieurs. Il avait oublié d'apporter des cadeaux pour son équipe. Alors, il s'est tenu derrière chaque membre de l'équipe, a posé une main sur son épaule et a parlé de sa contribution unique à l'équipe cette année-là. Tous ses commentaires étaient très personnels, comme s'il connaissait les dons de chacun. L'impact a été incroyable. Les membres de l'équipe semblaient touchés, même un peu émotifs – et ce sont des ingénieurs. J'étais complètement étonné et impressionné.

**Roxanne :** Roger, et si nous allions célébrer notre voyage de leadership ? Je pense que nous avons parcouru un long chemin après avoir travaillé sur ces exercices !

**Roger :** Oui, Roxanne ! Que dirais-tu si nous allions faire un pique-nique au parc ? Je peux préparer quelques sandwichs, et tu pourrais trouver les boules de pétanque.

**Roxanne :** Quelle belle idée !



98

## Étude de cas : Comment les leaders devraient-ils intégrer tous les membres de l'équipe dans le *in group* ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge et James Tolliver)

Dans cette étude de cas, le professeur Ian Finagle est approché par Roxanne, qui a rencontré un grand succès dans son travail, mais se sent exclue, isolée, blâmée et abaissée. Elle croit que son travail est à risque. En lisant cette étude de cas, réfléchissez aux raisons qui ont conduit sa patronne à la placer dans le *out group*, à ce que vous feriez si vous étiez à la place de sa patronne et aux conseils que vous donneriez si vous étiez le professeur Finagle.

\*\*\*

Après un cours de soir, Roxanne a visité le professeur Finagle à son bureau. Elle voulait son avis sur sa situation au travail. « Jusqu'à il y a environ un an, j'avais ce que je pensais être un excellent travail dans une PME. Je suis sa seule consultante en développement des ressources humaines (DRH) et, lorsque je suis arrivée là-bas, le DRH était un domaine impopulaire. La personne que j'ai remplacée ne faisait que donner quelques formations sur le service à la clientèle, mais j'ai pu faire beaucoup plus. J'ai mis en place un programme de perfectionnement des gestionnaires et un programme complet de développement du personnel. J'ai augmenté nos offres de 500 % et je l'ai fait sans augmentation de

budget. Après deux ans, le programme de perfectionnement des gestionnaires avait accueilli plus de 200 participants. J'ai également développé et animé un certain nombre d'ateliers sur tout, depuis les communications, la planification de carrière et la gestion des conflits jusqu'à la gestion du temps. »

« C'est un ensemble de réalisations impressionnant, Roxanne. Qu'est-ce que votre patron, Robert, a pensé de votre rendement ? »

« C'est curieux, professeur, je ne suis pas sûre qu'il y faisait attention. Il avait beaucoup de projets spéciaux en cours, alors j'ai pris en charge le DRH. J'ai même retravaillé tout notre système d'évaluation du rendement. Savez-vous à quel point cela a été difficile ? Ça a pris des mois de travail et des semaines de réunions en comité pour travailler avec les syndicats. Étant donné que je suis plutôt une travailleuse de fond, je ne me sentais pas qualifiée pour présider le comité, alors Robert est devenu le président « officiel », mais j'ai fait le travail et j'ai souvent présidé les réunions de groupes de discussion avec les employés. Robert était d'accord avec cela. Il me laissait faire. Nos réunions hebdomadaires, que j'ai suggérées pour nous tenir mutuellement à jour, sont devenues moins régulières, mais c'était correct. Et j'obtenais des évaluations de rendement remarquables. »

« Est-ce que quelqu'un l'a remarqué ? »

« Bien, oui, George l'a fait. C'est lui qui m'avait engagée d'une autre PME. J'avais travaillé avec lui là-bas pendant environ quatre ans comme adjointe. Chaque fois qu'il avait un problème qui devait être résolu, il me le confiait. Je pouvais le régler en une ou deux semaines. Après que notre PME l'a recruté, il m'a fait une offre d'emploi que je ne pouvais pas refuser. George m'a présentée à beaucoup de gens dans notre PME, il m'a laissée engager des ressources sans le consulter et il m'a gardée dans la boucle. C'est comme si je faisais partie de quelque chose de spécial. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle beaucoup d'entre nous (de collaborateurs que George avait embauchés) sortaient après le travail tous les vendredis. À notre fête de Noël, George m'a aussi donné le Prix de gestion de projet Landspeed en raison de mon succès avec le programme de perfectionnement des gestionnaires. »

« Mais, Roxanne, je pensais que tu travaillais pour Robert. »

« Bien sûr, officiellement, oui. Après que j'ai obtenu mon poste, Robert a été embauché en tant que responsable du DRH. George avait écrit la description du poste et voulait que je pose ma candidature, mais je ne l'ai pas fait. Je n'avais que quelques mois d'expérience dans notre PME et je pensais que le poste était destiné à quelqu'un qui était dans l'entreprise depuis 10 ans ou plus. J'ai été surprise de voir Robert apparaître ; il a été dans quelques-uns de mes cours de MBA et il n'était pas une « étoile brillante », pour ainsi dire. De toute façon, George a embauché Robert, mais il a insisté sur le fait que Robert et moi allions travailler ensemble comme des collaborateurs (donc que nous n'aurions pas une relation hiérarchique). Nous étions d'accord sur ce point. »

« Discutez de vos limites, et elles vous appartiennent. Roxanne, vous aviez le *fit* parfait pour ce poste. Lorsque quelqu'un assume un poste important ou qu'il est en danger, il aime s'entourer de gens en qui il a confiance. Les compétences techniques peuvent être apprises, mais la compétence doit être démontrée, et la confiance doit être gagnée. Mais je peux voir maintenant pourquoi Robert vous a laissée seule. En tout cas, quel est le problème ? »

« Eh bien, le problème a commencé après que George est parti. Il a obtenu un excellent poste dans une autre ville. Il m'a appelée un mois plus tard et a déclaré qu'il avait besoin d'un directeur du développement des gestionnaires chez eux. Cependant, j'ai décliné son offre. Je ne voulais pas bouger : j'avais commencé un MBA à ce moment-là, et vendre ma maison aurait été d'une douleur colossale. Après le départ de George, Martine est devenue la directrice. Robert ne l'estimait pas beaucoup, il disait qu'elle ne comprenait pas le DRH puisqu'elle venait de la comptabilité. Mais je

pensais que c'était de la jalousie parce que Robert avait postulé ce poste et qu'il avait été refusé. Quelques mois plus tard, Robert a démissionné ; il a dit qu'il en avait assez du comportement autoritaire de Martine. Sa philosophie était : "Les gens sont payés pour travailler et ils ne devraient s'attendre à rien d'un emploi, sauf de l'argent." Ces paroles venaient de la directrice des RH ! En tout cas, j'ai postulé le poste de Robert, en réalisant enfin que j'avais assez d'expérience, mais je ne l'ai pas obtenu. Martine m'a dit qu'elle appréciait mon travail, mais qu'elle "ne se sentait pas à l'aise avec moi personnellement". Je ne savais pas ce que cela signifiait ; nous n'avions jamais travaillé ensemble, elle ne me connaissait pas, et je ne la connaissais pas. Finalement, Martine a embauché Patrice à la place de Robert. J'ai découvert plus tard que Martine et Patrice étaient amies depuis des années et que Patrice était à la recherche d'un emploi. »

« Eh bien, Roxanne, cela ne ressemble pas à un gros problème. Vous n'avez peut-être pas obtenu un meilleur travail, mais vous en avez toujours un que vous aimez, et Patrice pourrait vous éloigner de Martine. »

« J'aimerais bien que ce soit le cas, professeur Finagle, mais cela ne s'est pas passé ainsi. Patrice n'avait jamais été directrice avant et ne connaissait pas le DRH. On m'avait prévenue que Patrice serait intimidée par mes accomplissements, et je pense qu'elle l'était. Quand Patrice est arrivée, j'ai passé trois heures quotidiennement pendant deux mois pour lui enseigner les bases du DRH et je l'ai présentée aux autres employés de notre PME. Pourquoi donc devais-je enseigner à ma patronne comment effectuer son travail ? Une fois qu'elle a été mise au courant du travail du DRH, elle m'a coupée. »

« Elle vous a coupée ? »

« Eh bien, elle est devenue froide et elle s'est éloignée. Nous ne prenions plus nos lunches et nos pauses-café ensemble, et il était même difficile d'organiser un rendez-vous avec elle. J'en proposerais un, mais elle s'organisait toujours une autre réunion environ 15 minutes après le début de la nôtre, et puis elle se plaignait à Martine que je ne la tenais pas informée. J'allais dans son bureau pour l'informer de toutes les petites choses, elle les prenait en considération puis écrivait un courriel à ce propos. Elle mettait tout par écrit. Professeur Finagle, j'ai déjà reçu un courriel de quatre pages pour avoir invité ma secrétaire à dîner pour la fête des secrétaires. Patrice était mécontente parce que les autres départements n'avaient rien fait pour leurs secrétaires et que, moi, je les faisais mal paraître. Mais j'avais parlé avec Judy au recrutement à ce sujet, et nous avons convenu verbalement que chaque département emmènerait sa secrétaire au restaurant pour le lunch. Mais par la suite, Judy a nié avoir parlé avec moi. Oh, puis Patrice a placé une copie de ce courriel de quatre pages dans mon dossier. Elle était devenue lointaine, elle ne me disait même pas bonjour sauf si je le faisais d'abord. Mais elle allait plaisanter avec le gars dans le bureau à côté du mien et lui demandait comment s'était déroulée sa fin de semaine. Si je prenais une minute pour parler à quelqu'un dans le couloir, Patrice nous surveillait (et une fois, elle a même donné un coup de pied dans une boîte en signe de mécontentement). Comme si ce n'était pas assez, la situation est devenue encore plus pénible. Il y a quelques mois, je voulais aller à une conférence sur le DRH, mais Patrice m'a dit que nous ne pouvions pas nous le permettre. J'ai même offert de payer la moitié du coût moi-même, mais elle a refusé. Plus tard, j'ai su qu'elle avait assisté à la conférence. J'étais vraiment énervée quand un de mes amis de la comptabilité m'a dit que Patrice et Judy avaient payé *leurs* dépenses à partir de *mon* fonds de formation ! »

« Je ne comprends pas pourquoi Judy devait aller à la conférence. Mais pour Pat, était-ce un



événement isolé ? Peut-être pensait-elle que la conférence était plus importante pour elle puisqu'elle était nouvelle en DRH ? »

« Je ne pense pas que ce soit le cas, Professeur Finagle. Elle a utilisé l'excuse « Nous ne pouvons pas nous le permettre financièrement » pour d'autres choses aussi. J'appartiens à quelques associations professionnelles et, lorsque George était là, notre PME payait mes cotisations. La dernière fois que j'ai demandé à être remboursée, Patrice a écrit « REFUSÉ » sur ma demande en gros caractères et m'a envoyé un autre courrier électronique sur la nécessité d'une plus grande efficacité dans le département. Mais elle payait ses cotisations pour les mêmes associations à même le budget de notre PME ! De plus, George s'était abonné à de nombreux magazines de l'industrie. Avant, George les transmettait à Robert, et Robert me les transmettait. Maintenant, ils arrêtent au bureau de Pat. Si je demande d'emprunter quelque chose qui lui appartient, elle dit toujours qu'elle « l'utilise » ou qu'elle me le prêtera plus tard, mais elle ne le fait pas. C'est pareil avec beaucoup de choses dont j'ai besoin pour effectuer mon travail. Elle m'a retirée des comités, elle m'a retirée des listes de diffusion du département et elle *oubliait* de me parler des rencontres avec les autres départements. Lorsque j'ai demandé de prendre une formation sur un outil d'évaluation de la personnalité que nous avons décidé d'utiliser dans nos formations, elle m'a dit : « Je ne veux pas investir de l'argent dans quelqu'un qui pourrait nous quitter. » Professeur Finagle, je n'ai jamais rien dit à propos de partir. Et elle ne me donnait même pas de congé pour y assister. »

« Donc, Roxanne, il semble qu'elle vous exclue et n'assume pas certains coûts qui ont été auparavant assumés. J'ai constaté que beaucoup de choses sont « agréables, mais pas nécessaires » pour faire mon travail. Généralement, beaucoup de ces choses importent uniquement à court terme, et encore. »

« Je suppose que je peux me passer de certaines choses, mais je ne peux pas me retirer de mes associations professionnelles et des rencontres avec les autres départements. Je dois encore effectuer mon travail ! Je ne peux pas me permettre une autre mauvaise évaluation de rendement. Je crois que j'ai été piégée. La première chose que Patrice a faite était de définir mes objectifs de performance pour l'année sans m'impliquer, puis elle m'a envoyé un courriel qui disait : « Voici ce que vous allez faire pour la prochaine année. » Alors que je voulais en discuter avec elle, elle a accepté une réunion, mais elle l'a annulée parce qu'elle avait un empêchement. Lorsque nous nous sommes finalement rencontrées, elle a accepté de faire certaines tâches qu'elle m'avait assignées puisque j'avais déjà une énorme charge de travail. Mais elle n'a jamais fait de suivi et, quand les choses qu'elle avait dit qu'elle ferait ne se faisaient pas, elle *me* donnait une mauvaise évaluation de rendement. Elle a également déclaré que je n'avais « aucune fierté organisationnelle », que je n'étais pas « une joueuse d'équipe », que « je n'avais pas respecté les délais appropriés » et que je n'étais pas « coopérative ». J'ai travaillé plus fort que jamais en gérant le programme de DRH. Le programme se passait bien. »

« Il semble que votre évaluation de rendement ne soit pas justifiée, Roxanne. »

« Oui, professeur. En fait, juste après que Patrice est devenue ma patronne, j'ai géré un événement de reconnaissance, et ce fut un succès majeur. J'ai reçu une belle lettre de félicitations du président de la PME, mais je n'ai rien entendu de la part de Pat. Le prochain événement de ce type a été réalisé dans le format que j'avais « inventé », mais par un autre employé parce que cette tâche avait été transférée dans son département. Il a reçu une boîte de chocolats et une carte en guise de remerciement de la part de Patrice et Martine. Quand j'ai demandé à Patrice pourquoi elle ne m'avait pas montré sa reconnaissance, elle n'a pas répondu. Peut-être que j'aurais dû laisser faire, mais j'étais fatiguée d'être ignorée et traitée comme si je n'avais pas de sentiments. Quand ma grand-mère est

morte en novembre dernier et que la maison de mon enfance a brûlé au mois de janvier suivant, j'étais vraiment contrariée quand je racontais ces événements à ma secrétaire. Patrice a écouté notre conversation et a déclaré : « Ne laissez pas votre vie personnelle affecter votre travail. C'est tout à fait insensé ! » Je pourrais vous donner beaucoup d'exemples du *micromanagement* de Pat, du fait qu'elle revient sur sa parole ou qu'elle m'impute la responsabilité de choses qu'elle était censée faire et qu'elle ne fait pas. Certaines de ces choses étaient critiques, donc pour l'aider, j'ai travaillé beaucoup d'heures supplémentaires. Mais le pire a eu lieu la semaine dernière. Vous avez peut-être remarqué que je n'étais pas en classe pendant environ deux semaines. »

« Bien, maintenant que vous le mentionnez, oui. »

« J'ai dû manquer le travail aussi, parce que j'étais malade. J'ai reçu une lettre de mon médecin qui m'a ordonné de rester à la maison pendant deux à trois semaines pour me remettre d'une maladie induite par le stress. Quand je suis retournée au bureau après mon rendez-vous médical, l'infirmière de la PME était en accord avec l'évaluation de mon médecin et elle m'a dit de glisser une copie de sa note sous la porte de Patrice et d'aller à la maison me mettre au lit. C'est ce que j'ai fait. Je me sentais vraiment mal. Quand je suis retournée au travail deux semaines plus tard, Patrice a commencé à me crier dessus : « Vous n'étiez pas malade, vous faisiez semblant ! » Elle tapait sur mon bureau en criant : « Tu devras te grouiller pour compenser le temps que tu as manqué ! » Personne ne m'a jamais parlé de cette façon... jamais. Même ma secrétaire m'a demandé pourquoi j'acceptais cela. »

« Alors, qu'avez-vous fait depuis ? »

« Bien, j'ai surtout courbé l'échine. J'ai fermé la porte de mon bureau et j'ai essayé de me concentrer sur mon travail. Mais alors, Patrice m'a accusée de travailler sur mon MBA pendant les heures de bureau et de voler le temps à notre PME. Elle m'a ordonné de garder la porte de mon bureau ouverte en tout temps. En outre, Martine m'a envoyé un courriel me disant de fournir une liste de tous les documents sur mon ordinateur et tous mes mots de passe et de ne pas effacer quoi que ce soit. Je pense aussi que quelqu'un a regardé mes fichiers informatiques et mes courriels. Pour aggraver les choses, une femme nommée Lucille m'a appelée, exprimant son intérêt pour le DRH. Alors, je l'ai rencontrée et lui ai dit comment c'était. Elle n'avait pas de formation, mais voulait devenir consultante en DRH et semblait penser que cela arriverait bientôt. Après notre réunion, je l'ai reconduite à l'ascenseur et, alors que je m'apprêtais à retourner à mon bureau, j'ai vu Patrice mettre son bras autour de Lucille. Puis, elles ont ri aux éclats ensemble. Je m'inquiète parce qu'il y a eu beaucoup de roulement dans le département. Une journée, les employés d'expérience sont là et, le lendemain, ils sont partis. Certains ont été poussés à démissionner, et certains ont été forcés de le faire. Comme Roland : il a dit qu'il a su qu'il y avait un problème lorsque Martine l'a discipliné pour avoir acheté un livre de 80 \$ sur la sécurité au travail alors qu'il était le responsable de la sécurité au travail ! Oh, et pour autant que je puisse le dire, ils ont été remplacés par des personnes sans expérience de travail, des *yes-men*. Il semble que je me retrouve dans de beaux draps ! Quoi qu'il en soit, professeur, que pensez-vous ? Qu'est-ce qu'il se passe ici ? Que devrais-je faire ? »



Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

1. Comment décririez-vous le leadership démontré à la PME ?
2. Pourquoi pensez-vous que Roxanne s'est retrouvée dans le *out group* de Pat ?
3. Que feriez-vous si vous étiez Pat en tant que leader de Roxanne ?
4. Si vous étiez le professeur Finagle, comment répondriez-vous au dilemme de Roxanne ?
5. Quelles leçons importantes avez-vous tirées de cette étude de cas ?



99

## Étude de cas : Que peuvent faire les leaders pour instaurer un environnement de travail motivant ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge)

Cette étude de cas décrit un problème vécu par Roger lors de son premier emploi. En lisant le texte, pensez à ce que le gestionnaire du magasin aurait pu faire pour aider ses employés à se sentir motivés et valorisés.

\*\*\*

Roger avait un problème. Son père célébrait son anniversaire ce samedi, et Roger devait travailler de 16 h à 20 h au magasin. Roger était issu d'une famille tricotée serrée, où tous les jalons familiaux étaient célébrés par un long repas familial. Si Roger se présentait à son quart de travail, il devrait manquer le dîner d'anniversaire de son père. S'il disait qu'il était malade, il ne se sentirait pas honnête, car ce n'était pas vrai. Il était sûr que son superviseur ne lui accorderait pas son congé. Lorsque Roger a commencé ce travail, il avait demandé de ne pas travailler le jour du sabbat. Son superviseur avait simplement déclaré que le planificateur automatique, un programme informatique conçu pour créer les horaires de travail des employés, ne pouvait pas répondre à cela. Il n'y avait pas de place à la discussion. « Combien ce travail vaut-il pour moi de toute façon ? », se demandait Roger.

À l'époque, Roger était un étudiant universitaire de 22 ans qui vivait chez ses parents. Voulant éviter

les prêts étudiants, Roger avait commencé à travailler au magasin en tant qu'associé dans le centre photo. Comme le magasin était nouveau, tous les associés devaient faire l'objet d'une formation avant qu'il puisse ouvrir ses portes. Chaque associé avait reçu une copie du manuel d'employé révisé par le responsable du magasin. Les associés avaient ensuite regardé une vidéo intitulée *Vous avez choisi un excellent endroit pour travailler !*, qui décrivait le succès du magasin en tant qu'entreprise. Diverses citations de son fondateur, comme « Si vous voulez une entreprise prospère, vos associés doivent penser que vous travaillez pour eux, et non pas qu'ils travaillent pour vous », étaient répandues généreusement dans la vidéo. Le superviseur avait également décrit les principes du fondateur :

1. Soyez engagé dans votre travail. Votre passion sera contagieuse pour ceux qui vous entourent.
2. Traitez les associés en tant que partenaires et soyez un leader serviteur.
3. Rendez votre travail excitant et motivant en fixant des objectifs élevés, en utilisant la rotation des postes et en encourageant la compétition.
4. Communiquez autant d'information que vous le pouvez aux associés. Les associés qui possèdent de l'information se sentent habilités à effectuer leur travail et se soucient de l'organisation.
5. Démontrez votre appréciation sur une base régulière. Les compliments sont inestimables.
6. Amusez-vous au travail, faites preuve d'enthousiasme et célébrez les succès.
7. Écoutez vos associés. Ils savent ce que pensent les clients et ils ont des idées sur la façon d'améliorer les opérations.

Roger avait quitté la séance de formation enthousiaste de faire partie de cette équipe. C'était son premier vrai travail, et il était impressionné par l'approche « familiale » dont les gestionnaires avaient parlé pendant la formation. Les gestionnaires avaient encouragé les employés à se passionner pour le magasin, à partager la vision du fondateur et à mettre les besoins du magasin en priorité.

Le magasin a ouvert ses portes, et Roger travaillait dans le centre photo. Au cours de ses quarts de travail de quatre heures, il aidait les clients à imprimer leurs photos. Parfois, il traitait des commandes électroniques reçues des clients pour l'impression de photos. Même si Roger aimait son travail, il le trouvait plutôt routinier. Il attendait avec impatience qu'une machine brise pour la réparer. Il y avait très peu de compétences à maîtriser, et les procédures étaient clairement définies. Roger se rendait compte que les associés pouvaient facilement être remplacés (et ils l'étaient), mais avoir une attitude positive, de l'engagement et un sens du devoir semblait particulièrement important pour l'entreprise.

Cela n'était pas un défi pour Roger, car il avait naturellement une bonne attitude. Il pensait toujours le meilleur d'autrui. Il avait donc simplement écarté ses doutes quant à son travail en se disant qu'ils n'avaient pas d'importance. Après quelques semaines, cependant, Roger a commencé à remarquer que ses collègues se plaignaient des horaires de travail, de la gestion et des façons de faire. Depuis que son superviseur l'avait critiqué pour avoir suggéré de nouvelles procédures, Roger pensait qu'il valait mieux se taire. Quand il avait une idée, il pensait à une ligne d'un poème qu'il avait lu au lycée, *The Charge of the Light Brigade* : « Ils ne doivent pas répondre, ils ne raisonnent pas, ils ne font que faire et mourir. » Alors que Roger avait autrefois l'habitude d'en faire plus que ce qui était demandé, maintenant, il ne faisait que le strict minimum attendu par son superviseur pour garder son emploi. Il se disait que le magasin était un moyen à une fin, tout comme il était un moyen pour le magasin. Il était heureux de continuer ses études pour trouver par la suite un meilleur endroit où travailler. Il était désolé pour les personnes qui n'avaient pas d'aspirations ou pas d'autres choix que de rester au magasin. Dans un an ou deux, il deviendrait professionnel et il aurait

un emploi plus payant que ce dont il pouvait rêver. Plus important encore, il avait le choix ; les autres n'en avaient pas beaucoup.

Au bout d'un an, la plupart des gens qui avaient commencé en même temps que Roger avaient démissionné. Il y avait plus d'importance accordée aux règles qu'aux personnes. Par exemple, les employés du centre photo n'étaient pas autorisés à s'apporter des boissons. En outre, bien que les employés pussent développer eux-mêmes un calendrier réalisable pour les vacances, le superviseur l'avait refusé parce que le planificateur automatique « ne le permettrait pas ». Les exceptions, la négociation et l'assouplissement de certaines règles étaient impossibles.

Il y a eu d'autres incidents marquants pour Roger. Après avoir dressé un inventaire pendant de nombreuses heures, un associé nommé Jim est sorti à l'extérieur du magasin pour sa pause-café. Une fois de retour au travail, il a remarqué qu'il avait laissé son lecteur d'inventaire électronique à l'extérieur. Alors, Jim est sorti le chercher pour le récupérer où il l'avait laissé. Or, quand il est retourné dans le magasin, son superviseur l'a apostrophé en lui indiquant qu'un associé ne pouvait pas prendre deux pauses et que cet avertissement formel serait consigné dans son dossier. Jim a démissionné de son travail le même après-midi.

À son dernier jour de travail, une autre associée, Judy, est entrée au magasin avec un short kaki. Son superviseur s'est précipité vers Judy, l'a arrêtée à quelques pas de la porte, a utilisé son badge pour mesurer son short et lui a dit de rentrer à la maison pour se changer parce que son short était trop court (« plus que la longueur d'un badge au-dessus des genoux »). Judy est rentrée à la maison, mais elle n'est pas revenue au travail.

De même, Colette, une caissière, s'est jointe à la réserve de l'armée et a informé le magasin qu'elle aurait besoin d'une fin de semaine sur trois de congé. Colette a pensé que cette indisponibilité mineure pourrait être introduite dans le planificateur automatique et que tout irait bien. Même pendant les semaines où elle ne pouvait pas travailler la fin de semaine, elle était tout de même disponible 30 heures par semaine. Toutefois, son superviseur l'a informée qu'elle devrait faire un choix entre l'armée et le magasin. La demande de congé exceptionnel de Colette a également été refusée par son superviseur. Peu de temps après, Colette a été renvoyée, même si elle faisait du très bon boulot et qu'elle avait reçu une reconnaissance pour son excellent service à la clientèle.

Un autre incident : Michel avait demandé des vacances pendant la première semaine d'août afin de participer à son voyage familial annuel. Même s'il avait soumis sa demande quatre mois à l'avance, son superviseur a attendu jusqu'à la mi-juillet pour l'informer qu'il ne pouvait trouver personne pour le remplacer et que, par conséquent, il devait être présent au travail ou il perdrait son emploi. Michel a décidé de manquer ses vacances en famille. Il ne voulait pas travailler à un autre endroit qui payait moins que le magasin (environ deux dollars de moins par heure).

Ce jour-là au travail, Roger était particulièrement anxieux. En plus de devoir prendre une décision concernant le dîner d'anniversaire de son père, Roger était préoccupé par un article qu'il avait vu en naviguant sur Internet. Plusieurs sites Web déclaraient que le magasin était poursuivi en moyenne de deux à cinq fois par jour par les clients, les employés et les autres parties prenantes. Bien que la plupart de ces sources fussent des documents judiciaires, Roger était dubitatif. Après tout, il est raisonnable de s'attendre à ce que toute organisation subisse ce genre de problèmes, en particulier une entreprise aussi importante que le magasin. En fait, il se pourrait bien que le magasin soit la cible de moins de procès que les autres entreprises qui ont la même taille. Toutefois, après avoir réfléchi à ce qui se passait dans son propre lieu de travail, Roger ne savait plus quoi penser.

Le cas qui a vraiment été marquant pour Roger portait sur la discrimination religieuse. Un gestionnaire

du magasin, qui était mécontent de la réticence d'un adventiste du septième jour à travailler pendant son sabbat, lui avait fait des commentaires désobligeants. Il avait fourni un compte rendu inexact d'une infraction commise par l'associé religieux et un de ses collègues (accéder au système informatique de l'entreprise en utilisant le mot de passe réservé à la gestion). L'employé religieux avait été congédié, mais pas son collègue qui ne pratiquait pas de religion.

Quoi qu'il en soit, Roger devait aller travailler aujourd'hui. En entrant dans le magasin, il se sentit surveillé et épié. Il se précipita dans les toilettes, mais cela lui rappela un cas dans lequel un superviseur du magasin avait installé secrètement une caméra dans les toilettes dans le but d'attraper des voleurs à l'étalage. Deux associés disaient que cela était envahissant, et les tribunaux étaient d'accord. Après avoir jeté un coup d'œil au plafond, Roger se glissa dans la salle à manger des associés.

Les murs de la salle à manger étaient tapissés d'affiches contenant des slogans tels que « Nos gens améliorent les choses » et « Les associés sont des partenaires ». Sur la table, il y avait une boîte de noix de cajou ouverte. Malgré le fait que Roger et ses collègues avaient normalement l'habitude de manger n'importe quelle nourriture qui se trouvait sur la table de la salle à manger, cette fois-ci, Roger a murmuré : « Je serais fou d'en manger ! » Il s'est rappelé un autre cas où le magasin avait été condamné à payer 20 millions de dollars en dommages et intérêts à quatre associés pour diffamation, surveillance abusive et conduite scandaleuse. Un superviseur qui était préoccupé par le vol dans le magasin avait mis en place une caméra vidéo dans la salle à manger des associés et il avait placé plusieurs boîtes de noix ouvertes sur la table en guise d'appâts. Après avoir visionné la vidéo, il avait congédié quatre associés sans préavis. Au cours du procès qui en a résulté, un autre superviseur avait déclaré que les emballages ouverts de noix et de bonbons étaient régulièrement donnés à des organismes de bienfaisance ou aux associés. « Qu'est-ce qui se passe ici ? », s'interrogea Roger. « Si c'est ainsi qu'un détaillant géant traite ses employés, à quoi dois-je m'attendre pour le reste de ma carrière ? Peut-être ai-je trop d'attentes ? Après tout, ce n'est qu'un travail. »

Roger retourna à son poste de travail et tenta de ne plus s'interroger sur les pratiques du magasin. Or, une question revenait sans cesse : « Que devait-il faire au sujet du dîner d'anniversaire de son père ? » Roger envisageait ses options quand il se dit : « Ou... devrais-je laisser mon poste environ 30 minutes et demander à mes collègues de me couvrir ? »

### Questions de réflexions

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

- Comment décririez-vous le climat de travail au magasin ?
- Si vous étiez le gestionnaire du magasin, comment répondriez-vous au dilemme de Roger ?
- En tant que gestionnaire du magasin, que feriez-vous pour créer un environnement de travail motivant ?
- Quelles leçons importantes avez-vous tirées de cette étude de cas ?



## 100

### Étude de cas : Comment un nouveau leader d'équipe devrait-il trouver sa place ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Dominique Sigouin et Céleste M. Brotheridge)

Cette étude de cas décrit l'expérience de Roger face au défi de devenir un nouveau leader d'équipe. En lisant le texte, posez-vous les deux questions suivantes.

1. Quels sont les défis qui se présentent dans cette étude de cas ?
2. Si vous étiez Roger, que feriez-vous ?

\*\*\*

### 1<sup>re</sup> partie : la situation à l'arrivée de Roger

Roger, un homme dans la trentaine, vient de commencer son nouvel emploi comme leader de département d'une quarantaine d'employés de bureau dans une entreprise parapublique. Le service est responsable de la perception des paiements des clients, d'effectuer le travail administratif lié à cette tâche

ainsi que de vérifier et de suivre les comptes clients. Avant d'occuper ce poste, Roger était directeur dans une institution financière et il supervisait une soixantaine d'employés (pendant une période de trois ans). Il avait aussi été le responsable de 40 employés lorsqu'il était directeur opérationnel dans une autre entreprise privée. Il fait donc de la gestion de personnel depuis plusieurs années. Alors, il se sent assez à l'aise dans le rôle de leader. Roger détient les titres de comptable agréé et de planificateur financier. Il a suivi trois cours de gestion à l'université lorsqu'il faisait son baccalauréat et s'inscrit régulièrement à des cours offerts par l'entreprise sur la gestion de personnel. Il a donc un intérêt majeur pour la gestion des ressources humaines.

Malgré tout cela, la situation actuelle inquiète Roger, car c'est toujours un défi de commencer un nouvel emploi, surtout dans le rôle de leader. En plus, le département a un passé plutôt instable. Lors de l'arrivée de Roger, la première réaction des employés en fut une de soulagement : « Enfin, on a maintenant quelqu'un ! », ont-ils dit. Donc, Roger a senti un appui naturel de la part des employés, mais à différents degrés.

Sa première impression fut qu'un tiers des gens étaient très heureux, un tiers semblaient indifférents et l'autre tiers avaient un sentiment de crainte et de doute. Son patron lui avait mentionné durant son processus d'embauche que ce département en était un à problèmes et que les griefs étaient devenus une mode. Son mandat premier était de calmer le département, car il rencontrait vraiment trop de problèmes. Ensuite, son mandat serait de veiller au bon fonctionnement du département et de son équipe. Donc, Roger se demande ce qu'il devra faire pour commencer son nouveau poste du bon pied et rester sur la bonne voie.

Lorsque Roger est entré en fonction, cela faisait un an et demi que le département était privé d'un leader : l'ancien gestionnaire avait fait un *burnout* et il est parti en congé de maladie. Durant son arrêt de travail, il y a eu trois personnes qui ont occupé ce poste par intérim en attendant son retour au travail. Les remplaçants avaient assumé le leadership du département pendant quelques mois chacun (en rotation). Lorsque le leader a décidé qu'il ne reviendrait pas, l'entreprise a fait les démarches pour le remplacer de façon permanente.

Les employés ont en moyenne 45 ans, avec 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise (mais une moyenne d'ancienneté de 10 ans environ dans ce département). Dans le département s'étaient formés, au fil des mois, des groupes informels dont les leaders naturels assuraient un certain contrôle (malgré la présence de leaders intérimaires). Des méthodes de travail ont été créées dans le but de garantir le bon fonctionnement du département. Même si ce département répond assez bien aux tâches dont il a la responsabilité, ses méthodes ne permettent pas de maximiser le rendement, et ce, malgré la bonne volonté de tous et sa place stratégique dans l'organisation. Ainsi, n'ayant pas de directives précises, chaque employé pense que sa méthode de travail est la meilleure, et chacun répond aux questionnements des clients en fonction d'informations recueillies à gauche et à droite. Il y a donc beaucoup de discordance dans les méthodes de travail et dans les discours tenus aux clients. Ceux-ci sont souvent mécontents des services rendus, d'autant plus qu'ils payent pour ces services.





## 2<sup>e</sup> partie : les pistes d'action de Roger

« Commence par observer pendant six mois avant de faire quoi que ce soit », avait suggéré le patron de Roger. En général, Roger croit que les premiers mois de son arrivée se sont bien déroulés et qu'il a pris le temps d'observer, comme son patron le lui avait suggéré. C'est dès la deuxième journée que Roger s'est mis au travail en commençant par réunir tous les gens du département. Il a expliqué qui il était, d'où il venait, quelles étaient ses forces et ses faiblesses (innovateur, ayant une vision d'ensemble, mais aussi colérique et ayant beaucoup de difficulté à accepter la paresse des gens) ainsi que ses méthodes de travail. Ses méthodes sont assez simples : « J'implique les employés. »

Effectivement, Roger demande conseil aux personnes qui effectuent le travail. Ce sont ces personnes qui connaissent le mieux ce qu'elles ont à faire, ce qui va bien et ce qui pourrait être amélioré. Il observe aussi beaucoup avant de prendre une décision quelconque. Ses observations lui permettent de valider les informations qu'il reçoit. Ainsi, lorsqu'il a une preuve concrète, ceci lui permet d'aller de l'avant. Roger a également mentionné à ses nouveaux employés qu'il avait l'intention d'effectuer quelques changements et qu'il compterait sur la collaboration de tous. C'était alors plus facile pour lui d'atteindre ses objectifs avec des employés heureux qui savaient exactement quelles étaient leurs tâches et qui se respectaient mutuellement.

Durant le mois qui a suivi son embauche, Roger a rencontré toutes les personnes individuellement pour mieux connaître leur personnalité, leurs objectifs personnels, leurs besoins, leurs sources de motivation et aussi leurs sources de démotivation. Au début des entrevues, Roger sentait qu'il y avait un peu d'inquiétude lorsque les gens étaient convoqués à son bureau, mais quelques minutes plus tard, il n'avait pas besoin de forcer les gens à parler, car ils s'ouvraient très facilement à lui. Il les laissait s'exprimer et prenait bien soin de les écouter. Cela lui permettait entre autres d'infirmer ou de confirmer ses premières impressions des employés et ses perceptions quant aux méthodes de travail. De plus, il avait décidé d'impliquer les cinq ou six leaders naturels pour s'assurer qu'ils étaient positifs quant à son arrivée et aux éventuels changements structurels et fonctionnels qu'il comptait apporter.

Six mois après son arrivée, Roger mettait en place un comité sur la révision des méthodes de travail. Le but de ce comité n'était pas de répondre à des problèmes précis, mais seulement de confirmer si les méthodes en place étaient adéquates et efficaces, ou s'il y avait des possibilités d'amélioration. Ce comité comptait sept employés occupant différents postes au sein du département. Plus précisément, il avait choisi des gens ouverts aux changements, car, par leur créativité et leur ouverture d'esprit, ils étaient en mesure d'apporter de nouvelles idées. Il avait aussi choisi des gens réfractaires aux changements pour que ceux-ci, par leurs objections et leurs craintes, soient en mesure de faire ressortir les risques. De cette manière, tous les employés du département, ouverts ou non aux changements, pouvaient s'identifier à quelqu'un du comité. Le comité se rencontrait régulièrement pour essayer de déterminer les changements importants à implanter afin d'optimiser l'efficacité du département.

Un des rôles principaux du département est d'offrir un service de soutien aux clients. Auparavant, si un client demandait de l'aide, c'était la première personne disponible qui assurait le service. On répondait à ses questions, le guidait, l'informait et le formait sur certains processus. Mais si le client devait téléphoner de nouveau pour d'autres informations, il se pouvait très bien que ce soit un autre agent qui prenne l'appel. Donc, le client n'avait pas d'agent personnel qui lui était assigné. Ceci pouvait souvent occasionner des malentendus. Le changement suggéré par le comité était d'assigner chacun des clients à un agent. Donc, au lieu d'avoir 30 000 clients servis par 15 agents de façon aléatoire, la nouvelle méthode proposait que



chaque agent s'occupe personnellement de 2 000 clients. C'était une très bonne idée en soi, mais elle a créé une sorte de panique auprès de quelques agents.

Roger et le comité ont dû impliquer les ressources concernées en mettant l'accent sur l'écoute des craintes et des besoins de chacun et en maximisant la communication des objectifs. Cette résistance au changement a engendré la création d'un projet pilote ayant pour objectif de vérifier la faisabilité et la viabilité d'un tel projet. C'est donc au printemps 2016 que le projet pilote s'est installé avec une très petite partie du département, soit trois agents seulement. Trois ou quatre mois plus tard, le comité impliquait d'autres agents dans le projet graduellement. C'est en janvier 2017 que le projet pilote a pris fin, car tous les agents avaient leurs clients assignés, et tout fonctionnait comme prévu. C'est de cette façon que Roger et le comité ont réussi à implanter cette nouvelle façon de faire.

D'ailleurs, Roger a été agréablement surpris de constater que ce sont les personnes réfractaires au changement qui faisaient partie du comité qui ont eu une plus grande facilité à faire accepter le changement à leurs pairs. Bien sûr, durant ces quelques mois, il y avait un suivi permanent, mais c'est de cette manière qu'ils ont réussi à éliminer les peurs et les résistances de chacun. Tous ont ainsi adhéré à cette stratégie. Selon Roger, les résultats obtenus sont supérieurs à ses attentes, et il en est très fier. C'est un changement qui s'est effectué en douceur, et il n'a pas eu à revenir à la charge par la suite. Les agents fonctionnent très bien, et les clients sont aussi plus satisfaits d'obtenir un service personnalisé.

Dans tout ce processus de changement, Roger n'a pas eu à justifier ses décisions. Il admet qu'il est plutôt du genre autocratique lorsqu'il juge une situation peu importante. En plus, lorsqu'il pense à un changement qui pourrait être bénéfique pour le département, Roger commence par s'asseoir seul et réfléchir à la pertinence de ce changement. S'il pense que cela pourrait améliorer la situation, il convoque les quatre analystes (les employés d'expérience) pour avoir leurs opinions. Tout se fait graduellement. Il s'ajuste en fonction du rythme et du niveau de stabilité du groupe pour apporter tout changement. Une situation instable lui ferait maximiser ses communications et les rencontres individuelles avec ses employés. Il prendrait aussi plus de temps pour faire accepter le changement. Il doit donc être à l'écoute de ses employés pour réussir à unir l'équipe vers un but commun, soit l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du département grâce à des employés motivés et heureux d'en faire partie.

### Questions de réflexions

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

- Quelles forces et faiblesses Roger a-t-il démontrées ?
- Quelles sont les pistes d'action centrales que Roger a prises ? Est-ce qu'elles étaient efficaces ? Pourquoi ?
- Quelles pistes d'action pensez-vous qu'il doit prendre maintenant ?
- Quelles sont les principales leçons que vous reprenez de cette étude de cas ?



## 101

### Étude de cas : Comment une équipe troublée peut-elle trouver son élan?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge)

Roxanne, une spécialiste de la consolidation d'équipe, estimait que sa prochaine séance de formation sur le travail en équipe d'une durée de cinq jours serait particulièrement pénible : les membres de l'équipe et leur leader, Hélène, ne s'étaient pas parlé depuis près d'un an, et leur performance était faible. Le responsable d'Hélène lui a dit qu'il fallait jouer le tout pour le tout : leurs emplois étaient en jeu.

\*\*\*

Par son expérience, Roxanne a constaté que de fortes équipes étaient souvent désireuses de devenir des équipes encore plus fortes. De la même façon, elle a constaté que les personnes qui participaient à ses ateliers sur la gestion du temps étaient souvent celles qui connaissaient très bien la nécessité de gérer leur temps. Celles qui évitaient de définir les priorités, de planifier et d'organiser ne s'intéressaient pas forcément à la gestion du temps et, par conséquent, évitaient ses ateliers. Alors, parfois, elle avait l'impression de prêcher pour sa propre paroisse. Mais, maintenant, Roxanne devait aider cette équipe très réticente à trouver un esprit d'équipe... en cinq jours! Est-ce que c'était trop demander?

Roxanne aimait aider les équipes à s'améliorer. Au cours des années, elle avait réussi à aider de nombreuses équipes peu connectées, conflictuelles et peu performantes à devenir des équipes cohérentes,

motivées et performantes. Chaque équipe était différente et avait besoin de son propre mélange personnalisé de solutions. Heureusement, Roxanne avait une variété d'outils pour la consolidation d'équipe dans sa boîte à outils.

## Travailler avec l'équipe de Rita

Par exemple, la semaine dernière, Roxanne a aidé l'équipe de Rita à explorer les attentes de ses membres et de son leader concernant le travail d'équipe et le leadership, à considérer les chevauchements et les différences dans leurs valeurs, leurs personnalités, leurs forces et leurs faiblesses (individuelles et collectives), à émettre des commentaires en utilisant la méthode «commencer, arrêter et continuer», à examiner les processus décisionnels, à communiquer ouvertement et honnêtement, à planifier les stratégies pour que tous les membres se sentent inclus, à visualiser une équipe idéale et à offrir de la rétroaction 360° à Rita. La séance de consolidation d'équipe, demandée par Rita, s'est très bien passée. C'était une grosse semaine! Les membres et Rita étaient sur la même longueur d'onde et se sont engagés à renforcer davantage l'équipe (qui était déjà forte).

En particulier, le processus de la rétroaction 360° s'est très bien passé. Beaucoup sont disponibles sur le marché, mais cette fois-ci, Roxanne a proposé que l'équipe de Rita utilise l'approche des quatre systèmes de RensisLikert comme base de l'évaluation 360°. Roxanne a été particulièrement impressionnée par le travail de RensisLikert, car il a été à l'origine de nombreuses tentatives contemporaines pour susciter l'engagement des employés, comme les équipes autonomes, *l'empowerment* et les équipes à haute performance. RensisLikert a identifié quatre systèmes de leadership : système 1 (autoritaire exploitant), système 2 (autoritaire bienveillant), système 3 (consultatif) et système 4 (participatif). Bien que les systèmes 2 et 3 représentent les profils de leadership typiques, les recherches de Rensis Likert et d'autres chercheurs ont indiqué que le système 4 était le meilleur.

Ainsi, Rita a réalisé un inventaire de son système de leadership, tout comme ses employés, et Roxanne a compilé et analysé les résultats. L'évaluation 360° des quatre systèmes demandait aux participants de décrire comment ils avaient vécu le leadership de Rita sur 21 éléments divisés en six sections :

1. **Leadership.** Par exemple, à quel point Rita montre-t-elle sa confiance à ses employés?
2. **Motivation.** Par exemple, Rita utilise-t-elle principalement la peur, les menaces, les punitions, les récompenses, la participation ou l'encouragement pour motiver son équipe?
3. **Communication.** Par exemple, à quel point Rita est-elle proche des employés, amicale, sincère et franche?
4. **Prise de décision.** Par exemple, Rita préfère-t-elle prendre des décisions sur une base individuelle ou en équipe? Est-ce qu'elle encourage ou décourage le travail d'équipe?
5. **Définition des objectifs.** Par exemple, Rita implique-t-elle l'équipe dans la définition des objectifs?
6. **Contrôle.** Par exemple, qui est surtout impliqué dans la vérification et le contrôle du travail pour s'assurer qu'il se passe bien?

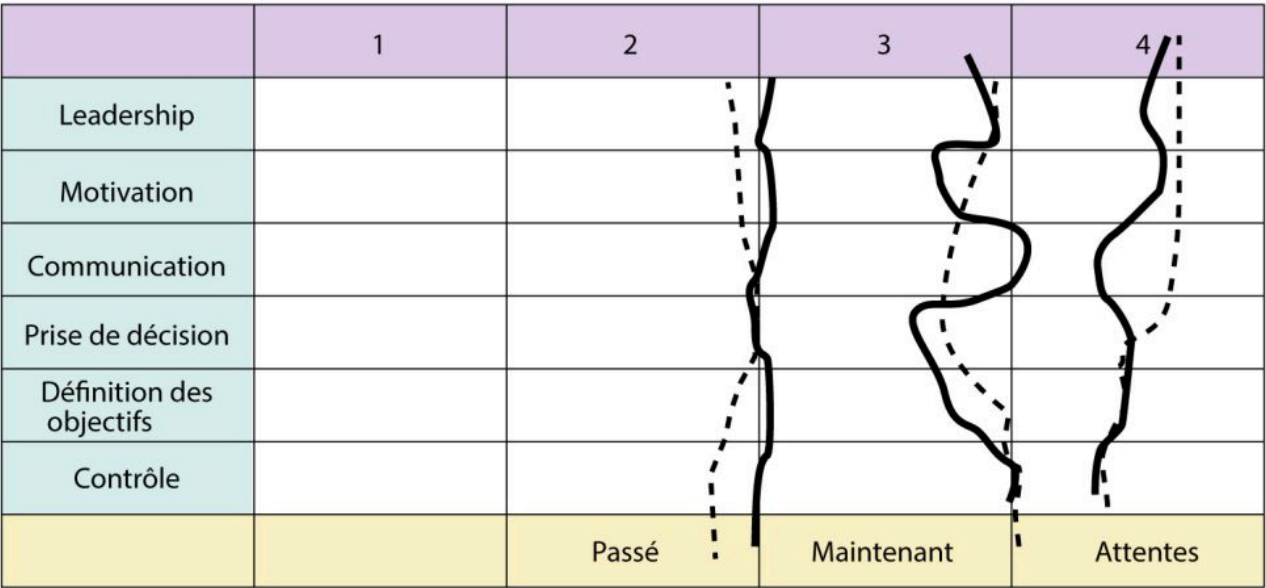
Rita et les membres de son équipe ont répondu aux questions dans chacune de ces sections en plaçant la lettre P [passé] à l'endroit, sur une échelle de 20 points, qui représente comment les choses étaient il y a deux ans, un M [maintenant] qui reflète leur opinion sur la façon dont l'équipe est gérée à l'heure actuelle, et un A [attentes] à l'endroit qui indique comment ils souhaiteraient que l'équipe soit gérée à l'avenir. Ainsi,

le processus d'évaluation a permis à Roxanne d'analyser le leadership de Rita à travers deux périodes [le passé et le présent] et déterminer les attentes de Rita et son équipe en matière de leadership pour le futur.

Grâce aux accompagnements passés, Roxanne a constaté que les équipes efficaces sont en synchronisation, c'est-à-dire que les membres de l'équipe et le leader ont généralement des opinions similaires sur la façon dont les choses fonctionnent dans l'équipe. Cela est particulièrement vrai avec la rétroaction 360°: il y a généralement beaucoup de chevauchements dans la façon dont le leader et les membres de l'équipe évaluent le leadership (avec quelques possibilités d'amélioration, bien sûr). Lorsque Roxanne a compilé et analysé les résultats, elle a constaté que c'était le cas pour les résultats de la rétroaction 360° de Rita.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'évaluation du leadership de Rita [lignes pointillées] est très semblable à celle de son équipe [lignes continues] quant à son leadership. L'inventaire montre que Rita utilisait principalement un style de leadership qui se situe entre les systèmes 2 et 3 dans le passé et qui s'est déplacé de manière constante vers le système 3 (très près du système 4). C'est un accomplissement étonnant, d'autant plus que Rensis Likert a constaté que la plupart des leaders ont du mal à dépasser le système 2 ou 2,5. Le style de leadership souhaité par Rita et son équipe se trouve au système 4. Si le style souhaité par Rita est supérieur au style souhaité par son équipe, les deux styles sont assez semblables et, donc, ne présente pas de différences significatives. Cela suggère que l'équipe a besoin uniquement d'une mise au point, plutôt que d'une révision complète, afin de travailler plus efficacement.

Les résultats graphiques de Rita [organisés par zone d'évaluation]



Lignes continues : évaluation moyenne des membres de l'équipe;  
Lignes pointillées : évaluation de Rita

Les défis de l'équipe d'Hélène

Cela dit, Roxanne estimait que travailler avec l'équipe d'Hélène serait beaucoup plus difficile que

travailler avec l'équipe de Rita. Les membres de l'équipe semblaient être en conflit les uns avec les autres, et Hélène avait renoncé à trouver une solution. Ils faisaient tous leurs propres affaires dans leur coin et communiquaient uniquement par courriel, et ce, très rarement. La seule personne de l'équipe qui parlait à tout le monde était la secrétaire, qui en avait assez d'agir comme intermédiaire. Hélène croyait qu'ils étaient tous des professionnels et qu'elle n'avait pas besoin de les «surveiller» ou bien de convoquer une réunion inutile. Malheureusement, leurs clients étaient malheureux et se plaignaient auprès du gestionnaire d'Hélène.

L'équipe a accepté, à contrecœur, de rencontrer Roxanne dans un centre de retraite situé près de collines et d'innombrables chemins de randonnée (donc loin du bureau). Roxanne devait planifier son intervention après avoir reçu les évaluations des quatre systèmes de Likert en provenance d'Hélène et des membres de son équipe. Roxanne calcula rapidement les résultats et fut découragée, mais pas surprise de ce qu'elle voyait.

### Les résultats numériques d'Hélène [organisés par zone d'évaluation]

	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène
	Passé		Maintenant		Attentes	
Leadership	1,9	16	4,5	13,2	16,2	18,2
Motivation	9,9	14,4	8	11,4	18,6	19,8
Communication	7,8	13,8	8,33	12,6	17	20,2
Prise de décision	9,7	14,1	8,98	13,5	17,9	19,1
Définition des objectifs	11,2	16	7	16	18	18
Contrôle	10,1	17,5	9,6	18	17,6	17

## Systèmes de leadership

### Sommaire des résultats d'Hélène

Tel que vu par :	Passé	Maintenant	Attentes
Hélène	2,88	3,76	4,58
Membres de l'équipe	1,26	1,48	4,35
Différence [en chiffres]	1,62	2,28	0,23
Différence [en %]	56,25	60,64	5,29
Système1 correspond aux scores de 1,0 à 1,99. Système2 correspond aux scores de 2,00 à 2,99. Système3 correspond aux scores de 3,0 à 3,99. Système4 correspond aux scores de 4,0 à 4,99.			

Le problème flagrant était qu'Hélène et les membres de son équipe n'étaient pas sur la même longueur d'onde : Hélène avait une opinion beaucoup plus positive de son leadership que les membres de son équipe. Ces derniers avaient indiqué que le style de leadership passé et actuel d'Hélène faisait partie du système 1 [sans éléments appartenant aux autres systèmes]. Ceci est conforme à la découverte de Likert selon laquelle la plupart des réponses entrent dans un seul système de leadership (en raison de leur influence les uns sur les autres).

L'équipe d'Hélène a donc caractérisé son leadership comme un leadership de système 1 : Hélène prend les décisions et fournit des directives (sans implication ni consultation et avec beaucoup de coercition). Il y a très peu de communication vers le haut. La communication se fait principalement sur une base individuelle, et les décisions ne sont pas prises en équipe. Hélène établit des politiques générales et identifie des objectifs précis pour mettre en œuvre ces politiques (plutôt que de confier la prise de décision à son équipe en guise de consultation). Le rendement n'est pas fort : la satisfaction des clients est faible, et l'absentéisme est élevé. Les membres de l'équipe se sentent peu responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Tout ceci s'ajoute au manque de communication concernant les objectifs organisationnels.

En revanche, Hélène pensait qu'elle utilisait le style de leadership du système 2 auparavant et celui du système 3 actuellement. Ainsi, Hélène croit que les membres de son équipe se sentent assez libres de lui parler de leur travail (s'ils le veulent), que la peur et la punition ne sont pas utilisées comme motivatrices, que la prise de décision est quelque peu centralisée, mais également partagée, et que la résistance dissimulée aux objectifs n'existe pas. Est-ce qu'elle se trompe alors ? Peut-être. Dans le passé, Roxanne avait constaté que lorsque ces types de divergences entre l'autoévaluation du leader et les évaluations des membres de son équipe se produisent, cela signale la présence de problèmes significatifs dans l'équipe. Dans ces cas, le leader était généralement fermé aux opinions des membres de son équipe et ne savait pas qu'un problème existait. Malgré toutes ces divergences, Hélène et son équipe sont en accord sur un point : ils aimeraient que le leadership adopté soit celui du système 4, soit un style très différent de l'actuel. Roxanne sera-t-elle en mesure de les aider à se diriger dans cette direction, ou l'équipe implosera-t-elle ?

## Questions de réflexion

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes :

1. Pourquoi pourrait-il être difficile pour les leaders de recevoir des commentaires sur leur style de leadership?
2. Comment Roxanne peut-elle aider Hélène à répondre aux commentaires de son équipe?
3. Si vous étiez dans les chaussures de Roxanne, que feriez-vous pour aider l'équipe d'Hélène à trouver son *mojo*?

**Notez bien : L'exercice 83 intitulé «Êtes-vous un leader participatif?» offre une description détaillée des systèmes de leadership participatif de Rensis Likert.**

### **Éléments clés à retenir**

- Comprendre et reconnaître les leçons les plus marquantes pour son propre développement du leadership ;
- Intégrer ses apprentissages dans une boîte à outils personnelle ;
- Savoir se visualiser et se connaître comme leader ;
- Reconnaître que toutes les occasions sont bonnes pour approfondir son leadership : lecture de biographies, écoute d'émissions, de films ou de vidéo ;
- Joindre une communauté de pratique est bénéfique pour la poursuite des apprentissages.



# AUTEURE

---



En tant que formatrice de gestionnaires pendant une décennie avant de passer à l'enseignement universitaire, j'ai toujours valorisé l'apprentissage actif et l'aide apportée pour les aider à appliquer leurs connaissances dans leur milieu de travail. Lorsque j'ai intégré ces méthodes à mes cours universitaires en complément de la théorie, j'ai constaté que les étudiants revenaient avec des retours enthousiastes sur l'impact transformateur de ce qu'ils avaient appris, tant dans leur vie professionnelle que personnelle. Avec le temps, j'ai réalisé que cet « apprentissage par l'action » était au cœur de mes cours de leadership, et non un simple ajout à la théorie.

En 2017, j'ai rédigé la première édition de ce manuel avec l'aide précieuse de mon ancienne étudiante en leadership, Sabrina Pellerin. Son soutien a été indispensable pour mettre en forme la collection d'exercices que j'avais développée et testée au fil des années. Aujourd'hui, en 2024, à l'approche de ma retraite, je suis ravie d'avoir considérablement mis à jour ce manuel et de le proposer gratuitement en version électronique en français, afin d'aider tous ceux qui souhaitent améliorer leurs compétences en leadership.

Céleste Grimard

Crédits photo : Émilie Tournevache

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Achor, S. (2011, mai). *The happiness advantage* [Vidéo]. Conférence TED. [https://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work/](https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work/)
- Ackley, D. C. (s.d.). The basics of coaching. Repéré à : <https://eqleader.net>
- Adam, A. et Coussement, A. (2010). *Envie de liberté ? Organisez-vous ! À la rencontre de l'intelligence organisationnelle*. Edipro.
- Affirmation de soi. Info. (2024, 10 janvier). *Comment utiliser la technique du brouillard*. <https://www.affirmation-de-soi.info/comment-utiliser-la-technique-du-brouillard.php>
- Alinsky, S. (2010). *Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals*. Random House.
- Alleydog.com. (s.d.). Einstellung Effect. <https://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Einstellung+Effect>
- Arieli, S., Grant, A. M. et Sagiv, L. (2014). Convincing yourself to care about others: An intervention for enhancing benevolence values. *Journal of Personality*, 82(1), 15-24. <https://doi.org/10.1111/jopy.12029>
- Arieli, D. (2012, octobre). *What makes us feel good about our work* [Vidéo]. Conférence TED. [https://www.ted.com/talks/dan\\_arieli\\_what\\_makes\\_us\\_feel\\_good\\_about\\_our\\_work](https://www.ted.com/talks/dan_arieli_what_makes_us_feel_good_about_our_work)
- Assertivité. (2012, 10 septembre). 10 astuces pour développer son assertivité. <https://www.assertivite.net/10-astuces-developper-assertivite/>
- Assertivité. (2013, 26 février). Définition et utilité de l'assertivité. <https://www.assertivite.net/definition-assertivite/>
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badaracco, J. L. Jr. (2002). *Leading quietly: An unorthodox guide to doing the right thing*. Harvard Business School Press.
- Baldoni, J. (2011, 24 mars). Using stories to persuade. *Harvard Business Review Digital Article*, 2-4.
- Banschick, M. (2013, 3 septembre). Getting unstuck: Revitalizing your work life. *Psychology Today*, The Intelligent Divorce. <https://www.psychologytoday.com/blog/the-intelligent-divorce/201309/getting-unstuck-revitalizing-your-work-life>
- Baumeister, R. F. et Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Bennis, W. G. (2004). The seven ages of leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 46-53.
- Bennis, W. G. et Thomas, R. J. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, 80(9), 39-45.
- Berkun, S. (2011, 29 novembre). How to identify and learn from your mistakes. *Lifehacker*. <https://lifehacker.com/how-to-identify-and-learn-from-your-mistakes-5863490>
- Berman, P. L. (1990). *The Search for meaning: Americans talk about what they believe and why*. Ballantine Books.
- Bérubé, M. (2013, 13 mai). Lâcher prise: des moyens pour le comprendre et arriver à le faire [Billet de blogue]. [http://oserchanger.com/blogue\\_2/2013/05/13/lacher\\_prise/](http://oserchanger.com/blogue_2/2013/05/13/lacher_prise/)
- Biali Hass, S. (2012, 27 février). Take back your life: How to say no more often. *Psychology Today*,

Prescriptions for Life. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/prescriptions-for-life/201202/take-back-your-life-how-to-say-no-more-often>

Bigelow, J. (1992). Developing managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/105649269212008>

Binet, C. (2010, 30 avril). *La procrastination: tout ce qui traine draine* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=puC6bKQvpml>

Binet, C. (2011). *Questions de coaching* [Jeu de cartes]. Chantal Binet, Coaching de gestion.

Binet, C. (2013). *Osez, transformez, célébrez! Recueil d'inspiration, de stratégies et d'exercices de coaching: leadership, communication, gestion du temps* (2e éd.). Chantal Binet, Coaching de gestion.

Blake, R. R., Mouton, J. S. et Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*, 1(19), 12-15.

Blanchard, K. (2008). Situational leadership. *Leadership Excellence*, 25(5), 19.

Bower, S. A. et Bower, G. H. (2004). *Asserting yourself: A practical guide for positive change* (1e éd. mise à jour). Da Capo Press.

Bradberry, T. (2012, 9 novembre). Leadership 2.0: Are you an adaptive leader? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2012/11/09/leadership-2-0-are-you-an-adaptive-leader/>

Burg, B. et Mann, J. D. (2011). *It's not about you: A little story about what matters most in business*. Portfolio.

Burg, B. et Mann, J. D. (2015). *The Go-giver: A little story about a powerful business idea* (1e éd. augmentée). Portfolio.

Burns, D. D. (2005). *Être bien dans sa peau: traitement éprouvé cliniquement pour vaincre la dépression, l'anxiété et les troubles de l'humeur*. Éditions Héritage.

Byham, W. C. et Cox, J. (1998). *Zapp! The lightning of empowerment: How to improve productivity, quality, and employee satisfaction* (Édition révisée). Ballantine Books.

Campbell, J. et Moyers, B. (1988). *The power of myth*. Doubleday.

Caproni, P. J. (2001). *The practical coach: Management skills for everyday life*. Prentice-Hall.

Carnegie, D. (2017). *How to win friends and influence people*. General Press.

Center of Creative Leadership. (2023, 25 mai). *The six principles of leadership coaching*. <https://www.ccl.org/multimedia/podcast/the-six-principles-of-leadership-coaching/>

Centre d'études sur le stress humain. (2018, 13 septembre). *Pourquoi un mammoth?* <https://stresshumain.ca/a-propos/pourquoi-un-mammoth/>

Centre d'études sur le stress humain. (2018, 16 janvier). *Recette du stress*. <https://stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress/>

Champoux, J. E. (2001). *Using film to visualize principles and practices*. South-Western College.

Cialdini, R. B. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79(9), 72-79.

Cialdini, R. B. et Goldstein, N. J. (2002). The science and practice of persuasion. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(2), 40-50. <https://doi.org/10.1177/001088040204300204>

Clifton, D. O., Anderson E. et Schreiner, L. A. (2006). *StrengthsQuest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond* (2e éd.). Gallup Press.

Collins English Dictionary. (2024). *Kindness*. Collins. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/kindness>

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Collins.

Costa, P. T. Jr., McCrae, R. R. et Kay, G. G. (1995). Persons, places, and personality: Career assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Career Assessment*, 3(2), 123-139. <https://doi.org/10.1177/1069072795003002>

- Coutu, J. (2010). *Sans prescription ni ordonnance*. Éditions de l'Homme.
- Covey, S. R. (1990). *The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*. Simon & Schuster.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. et Merrill, R. R. (1995). *Priorités aux priorités: vivre, aimer, apprendre et transmettre*. First.
- Craig, N. et Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Dehing, J. (2007). L'œuvre de Jung – ombre et clarté. *Cahiers jungiens de psychanalyse*, 123(3), 51-77. <https://doi.org/10.3917/cjung.123.0051>
- DeLongis, A., Folkman, S. et Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: Psychological social resources as mediators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 486-495. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.486>
- Denhardt, J. et Denhardt, R. (2010). Building Organizational Resilience and Adaptive Management. Dans J. W. Reich, A. Zautra et J. S. Hall (dir.), *Handbook of adult resilience* (p. 333-349). Guilford Press.
- Dumont, M., Tarabulsy, G. M., Gagnon, J., Tessier, R. et Provost, M. (1998). Validation française d'un inventaire de micro-stresseurs de la vie quotidienne: combinaison du "Daily Hassles Scale" et du "Uplifts Scale". *International Journal of Psychology*, 33(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/002075998400619>
- Drucker, P. F. (2004). What makes an effective executive? *Harvard Business Review*, 82(6), 58-63.
- Drucker, P. F. (2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 83(1), 100-109.
- Dyer, W. W. (1989). *The Sky's the Limit*. Pockets Books.
- Economy, P. (2015, 6 avril). 7 powerful reasons to take your next meeting for a walk. *Inc.com*. <https://www.inc.com/peter-economy/7-powerful-reasons-to-take-your-next-meeting-for-a-walk.html>
- Eddie, D. (2012, 11 octobre). What should I do about my bully brother-in-law? *The Globe and Mail*, Life. <https://www.theglobeandmail.com/life/relationships/what-should-i-do-about-my-bully-brother-in-law/article4604565/>
- Emmons, R. A. (2007). *Thanks! How the new science of gratitude can make you happier*. Houghton Mifflin.
- Emmons, R. A. (2008). *Merci! Quand la gratitude change nos vies*. Belfond.
- Emmons, R. A. (2010, 16 novembre). Why gratitude is good. *Greater Good Magazine*, Mind and Body. [http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why\\_gratitude\\_is\\_good](http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good)
- Épictète et Lebell, S. (2004). *The Art of living: The classical manual on virtue, happiness and effectiveness by Epictetus*. HarperOne.
- Ferriss, T. (2017). *Tools of Titans*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Field R. H. G. et Van Seters, D. A. (1988). Management by Expectations (MBE): The Power of Positive Prophecy. *Journal of General Management*, 14(2), 19-33. <https://doi.org/10.1177/030630708801400202>
- Fields, J. (2016). *How to Live a Good Life*. Hay House.
- Fried, J. (2012, 1 mars). Give it five minutes. *Signal v. Noise*. <https://signalvnoise.com/posts/3124-give-it-five-minutes>
- Gallo, A. (2015, 6 juillet). The condensed guide to running meetings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/07/the-condensed-guide-to-running-meetings>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. et Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gebelein, S. H., Stevens, L. A., Skube, C. J., Lee, D. G., Davis, B. L. et Hellervik, L. W. (2000). *Successful*

*manager's handbook: Development suggestions for today's managers* (6e éd.). Personnel Decisions International.

George, B. (2010). *True north: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons.

George, B. (2011, 6 juin). Why leaders lose their way. *Harvard Business School Working Knowledge*. <https://hbswk.hbs.edu/item/why-leaders-lose-their-way>

George, B., Sims, P., McLean, A. N. et Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.

George, J. M. et Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>

Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown and Co.

Glasser, W. (2010). *Choice theory: A new psychology of personal freedom*. HarperCollins.

Goffee, R. et Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business School.

Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle, 1: comment transformer ses émotions en intelligence* (T. Piélat, trad.). Robert Laffont.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. et McKee, A. (2002). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Village Mondial.

Gordon, T. (2011). *Leaders efficaces: l'efficacité par la collaboration* (2e éd.; S. Anfossi, trad.). Éditions de l'Homme.

Gordon, W. (2013, 27 juillet). Top 10 office decluttering tricks. *Lifehacker*. <https://lifehacker.com/top-10-office-decluttering-tricks-5641578>

Gosling, J. et Mintzberg, H. (2004). The education of practicing managers. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 19-22.

Gosselin, A. (2011). Bâtir sa carrière sur son expérience. Dans S. St-Onge (dir.), *Gestion de sa vie professionnelle* (p. 389-398). HEC Montréal.

Gottman, J. M. et Levenson, R. W. (2000). The timing of divorce: Predicting when a couple will divorce over a 14-year period. *Journal of Marriage and Family*, 62(3), 737-745. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2000.00737.x>

Graen, G. B., Canedo, J. C., Johnson, A. F. et Grace, M. (2022). Using LMX-Alliance to enhance follower and team performance. Dans J. H. Dulebohn, B. Murray et D. L. Stone (dir.), *Leadership: Leaders, followers, and context* (p. 157-180). Information Age Publishing.

Graf, M. M., Van Quaquebeke, N. et Van Dick, R. (2011). Two independent value orientations: Ideal and counter-ideal leader values and their impact on followers' respect for and identification with their leaders. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 185-195. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0897-7>

Griffin, N. S. (2003). Personalize your management development. *Harvard Business Review*, 81(3), 113-119.

Guilane-Nachez, É. (1998). *Communiquer avec les autres c'est facile: apprenez les 13 secrets du dieu Thot*. Éditions de l'Homme.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. et Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. et Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>

Heffernan, M. (2015, mai). *Forget the pecking order at work* [Vidéo]. Conférences TED. [https://www.ted.com/talks/margaret\\_heffernan\\_why\\_it\\_s\\_time\\_to\\_forget\\_the\\_pecking\\_order\\_at\\_work](https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work)



- Herring, J. (2010). *How to argue: Powerfully, persuasively, positively*. Pearson.
- Hitt, W. D. (1988). *The leader manager*. Battelle Press.
- Hogan, R., Raskin R. et Fazzini D. (1990). The dark side of charisma. Dans K. E. Clark et M. B. Clark (dir.), *Measures of Leadership* (p. 343–354). Leadership Library of America.
- Hogarth, R. M. (1987). *Judgment and choice: the psychology of decision* (2e éd.). Wiley.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hunkins, A. (2016, 2 octobre). 5 important reasons to avoid irony and sarcasm. *Alain Hunkins, The Facilitative Mindset*. <https://alainhunkins.com/2016-10-5-important-reasons-to-avoid-irony-and-sarcasm/>
- ICF Québec. (2024, 10 avril). Qu'est-ce que le coaching? <https://icfquebec.org/quest-ce-que-le-coaching>
- International Positive Psychology Association. (s.d.). About IPPA. <https://ippanetwork.org/aboutippa/>
- Ito, J. K. et Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? *Team Performance Management: An International Journal*, 14(5/6), 214-232. <https://doi.org/10.1108/13527590810898491>
- Jaffe, D. T. et Scott, C. D. (1984). *From burnout to balance: A workbook for peak performance and self-renewal*. McGraw-Hill.
- Jaoui, G. (2004). *Le triple moi: l'analyse transactionnelle*. Robert Laffont.
- Jarvis, C. (2016, 1 février). *Ignite your creative mojo [...here's how!]* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dk3n3QcTPq0>
- Jay, A. (1976). How to run a meeting. *Harvard Business Review*, 54(2), 43-57.
- John, O. P. et Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Dans L. A. Pervin et O. P. John (dir.), *Handbook of personality : Theory and research* (2e éd., p. 102-138). Guilford Press.
- Johnson, S. (1998). *Who Moved My Cheese? : an amazing way to deal with change in your work and in your life*. Putnam.
- Johnson, S. (2015). *Qui a piqué mon fromage?, ou, Comment s'adapter au changement au travail, en famille et en amour* (J.-P. Bernard, trad.). Michel Lafon.
- Jones, D. (2002, 26 décembre). What moves the 'cheese' for books. *USA Today*. [https://usatoday30.usatoday.com/money/media/2002-12-26-cheese-usat\\_x.htm](https://usatoday30.usatoday.com/money/media/2002-12-26-cheese-usat_x.htm)
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Simon and Schuster.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Review Press.
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84-91.
- Kelly, G. A. (1963). *A theory of personality: The psychology of personal constructs*. Norton.
- Kerr, S. et Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (2010). *La face cachée du leadership*. Pearson.
- Knight, P. H. (2016). *Shoe dog: A memoir by the creator of Nike*. Scribner.

- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. et Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 168-177. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168>
- Kohlberg, L. (1971). *Stages of moral development as a basis for moral education*. Center for Moral Education, Harvard University.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (1993). *Learning-style inventory: Self-scoring inventory and interpretation booklet: Revised scoring*. TRG, Hay/McBer.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. Jossey-Bass
- Kozak, A. (2015). *Awakened introvert: Practical mindfulness skills to help you maximize your strengths & thrive in a loud & crazy world*. New Harbinger.
- Kreissl, B. (2012, 13 novembre). Is 'Theory X' management really dead? *Canadian HR Reporter*, HR Policies & Practices. <https://www.hrreporter.com/opinion/hr-policies-practices/is-theory-x-management-really-dead/297822>
- Kruger, J. et Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- LaBier, D. (2013, 17 août). Why business leaders need to build greater self-awareness. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-new-resilience/201308/why-business-leaders-need-to-build-greater-self-awareness>
- LaForce, T. (2024). 2 magic phrases to stop passive-aggressive behavior. <https://tomlaforce.com/stop-passive-aggressive-behavior/>
- Lainé, C. et Roy, E. (2004). *Du bon usage des émotions au travail*. ESF.
- Lankard, B. et al. (1981). *Work maturity skills: Instructor guide*. National Center for Research in Vocational Education of the Ohio State University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED214014.pdf>
- Lapierre, L. (2011). Composer avec ses défauts. Dans C. Mailhot, É. Brunelle et V. Kisfalvi (dir.), *Habiletés de direction* (p. 286-289). Revue gestion.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Le Saget, M. (2006). *Le manager intuitif: une nouvelle force* (2e éd.). Dunod.
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L. et Yun, S. (2016). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 210-228. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.001>
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review*, 50(3), 292-310. <https://doi.org/10.1037/h0062738>
- Li, C., Dong, Y., Wu, C.-H., Brown, M. E. et Sun, L.-Y. (2022). Appreciation that inspires: The impact of leader trait gratitude on team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 693-708. <https://doi.org/10.1002/job.2577>
- Lickerman, A. (2012). *The undefeated mind: On the science of constructing an indestructible self*. Health Communications.
- Lickerman, A. (2013, 15 septembre). How to find your mission. *Psychology Today*, Happiness in this World. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/happiness-in-this-world/201309/how-to-find-your-mission>
- Likert, R. (1967). *The Human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Lindsey, E. H., Homes, V. et McCall, M. W. (1987). *Key events in executives' lives*. Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M. et Eichinger, R. W. (2004). *FYI: For your improvement* (4e éd.). Center for Creative Leadership.

Lombardo, M. M. et Eichinger, R. W. (2009). *FYI : for your improvement : a guide for development and coaching* (5e éd.). Lominger.

Lombardo, M. M., Ruderman, M. N. et McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 199-216. <https://doi.org/10.1007/BF01014038>

Luc, É. (2004). *Le leadership partagé: Modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Presses de l'Université de Montréal.

Luthans, F., Avey, J. B. et Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>

Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160-168. <https://doi.org/10.1080/17439760600619609>

Maddi, S. R. (2013). *Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth*. Springer.

Maddi, S. R. et Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. Amacom.

Manz, C. C. et Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. <https://doi.org/10.2307/257111>

Marois, R., & Ivanoff, J. (2005). Capacity limits of information processing in the brain. *Trends in cognitive sciences*, 9(6), 296-305.

Marrow, A. J., Bowers, D. G. et Seashore, S. E. (1967). *Management by Participation*. Harper and Row.

Martin, G. (2007, 23 septembre). Des singes sur le dos. *Zone Franche*. [https://gillesmartin.blogs.com/zone\\_franche/2007/09/des-singes-sur-.html](https://gillesmartin.blogs.com/zone_franche/2007/09/des-singes-sur-.html)

Maxwell, J. C. (1996). *Développez votre leadership*. Un monde différent.

Maxwell, J. C. (2002). *Les 21 lois irréfutables du leadership: suivez-les et les autres vous suivront*. GIED.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. et Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Mayer, J. D., Caruso, D. R., Sitarenios, G. et Escobar, M. R. (2024). How many emotional intelligence abilities are there? An examination of four measures of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 219, 112468. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112468>

McCauley, P. (2013, 26 avril). Leadership Myths BUSTED! *Transforming your stem career*. <https://transformingyourstemcareer.com/2013/04/26/leadership-myths-busted/>

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.

McCloud, C. (2016). *Have You Filled a Bucket Today? A Guide to Daily Happiness for Kids* (Éd. 10e anniversaire révisée). Bucket Fillosophy.

McElroy, W. (1998). *The reasonable woman: A guide to intellectual survival*. Prometheus Books.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McKay, D. (1998, 14-18 août) Depressed interactions [Affiche]. 106e congrès de l'American psychology association, San Francisco, Californie.

McKenna, B., Rooney, D. et Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.013>

McKeown, M. (2012). *Adaptability: The art of winning in an age of uncertainty*. Kogan Page.



- Merriam-Webster. (2024, 30 octobre). Goal. Dans *Dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/goal>
- Merriam-Webster. (2024, 21 novembre). Zinger. Dans *Dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/zinger>
- Metcalf, J. et Mischel, W. (1999). A hot/cool system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3–19. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.1.3>
- Michie, S. et Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Miller, M. (2021, 8 janvier). Getting unstuck: The power of naming emotions. *Six Seconds*. <https://www.6seconds.org/2021/01/08/getting-unstuck-power-naming-emotions/>
- Mischel, W. (2014). *The marshmallow test: Understanding self-control and how to master it*. Bantam Press.
- Molinsky, A. (2016, 29 juillet). If you're not outside your comfort zone, you won't learn anything. *Harvard Business Review*.
- Monbourquette, J. (2010). *À chacun sa mission: découvrir son projet de vie*. Novalis.
- Morler, E. E. (2004). Maturité émotionnelle et personnalité (D. Dorestant, trad.). *Institut Français de l'Ennéagramme*. [https://www enneagramme.com/Articles/2004/EM\\_0403\\_a1.htm](https://www enneagramme.com/Articles/2004/EM_0403_a1.htm)
- Morris, J. A., Boulter, L. et Brotheridge, C. M. (2007). Bringing positive psychology into the business classroom : Gratitude visits as a way to develop emotional intelligence. *Journal of the Academy of Business Education*, 8(1), 41–55.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M. et Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/001872670505992>
- Mudd, P. A. (2016, 31 décembre). « Real Leadership & Influence Tropes—The Cialdini Way! ». *Medium*. <https://medium.com/indian-thoughts/real-leadership-influence-tropes-for-2017-the-cialdini-way-ead8734b6267>
- Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C. et McIntosh, T. (2016). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012>
- Myers, G. E. et M. T. Myers (1990). *Les bases de la communication humaine : une approche théorique et pratique* (2e éd., N. Germain, D. Monaghan et P. Racine, trad.). McGraw-Hill.
- Nash, L. et Stevenson, H. (2004). Success that lasts. *Harvard Business Review*, 82(2), 102–109.
- National Wellness Institute. (2024, 13 août). *Six dimensions of wellness*. <https://nationalwellness.org/resources/six-dimensions-of-wellness/>
- Naumann, K. (2016, 8 décembre). 5 reasons why feedback is important. *The Huffington Post*. [https://www.huffpost.com/entry/5-reasons-why-feedback-is\\_b\\_8728332](https://www.huffpost.com/entry/5-reasons-why-feedback-is_b_8728332)
- Newberg, A. B. et Waldman, M. R. (2012). *Words can change your brain: 12 conversational strategies to build trust, resolve conflict, and increase intimacy*. Hudson Stress Press.
- Nientied, P. et Toska, M. (2022). Leadership substitute theory in present-day organisations. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 445–461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>
- O, The Oprah Magazine (2000, décembre). 35 little acts of kindness. <https://www.oprah.com/spirit/35-little-acts-of-kindness>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. CRC Press.
- Oncken, W. Jr. et Wass, D. L. (1975). Management time: Who's got the monkey? *Journal of Nursing Administration*, 5(6), 26–30.

- Parris, D. L. et Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Patkar, M. (2013, 26 octobre). Twitter's Jack Dorsey: Create a daily "Do and Don't" list for better behavior. *Lifehacker*. <https://lithub.com/twitters-jack-dorsey-create-a-daily-do-and-dont-li-1452331142>
- Peale, N. V. (1998). *Quand on veut, on peut!* (14e éd., C. L. Aeckerli, trad.). Un monde différent.
- Pekel, J. et Wallace, D. (2006). The ten-step method of decision-making. *Authenticity Consulting*. <https://www.authenticityconsulting.com/misc/long.pdf>
- Perkins, D. N. (2002). The engine of folly. Dans R. J. Sternberg (dir.), *Why smart people can be so stupid* (p. 64-85), Yale University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1npsdv.8>
- Pirsig, R. M. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance: An inquiry into values*. William Morrow.
- Pollay, D. J. (2012). *La loi du camion à ordures*. Le Dauphin blanc. (Publication originale en 2010)
- Poupard, D. (2003). À l'encontre du stress, de la fatigue et de l'épuisement, une vie pleinement saine! *Revue Québécoise de Gestalt*, 6. 33-62. <https://reseauagesse.com/wp-content/uploads/2018/09/Revue-que%CC%81be%CC%81coise-de-gestalt-volume-6-2003.pdf>
- Psychomédia (2015, 22 février). 30 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle. <https://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>
- Ravikant, N. (2017, 28 février). Naval Ravikant: The angel philosopher (Épisode 18) [Épisode de balado audio]. Dans *The Knowledge Project*. <https://fs.blog/knowledge-project-podcast/naval-ravikant/>
- Riordan, C. M. (2014, 16 janvier). Three ways leaders can listen with more empathy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/three-ways-leaders-can-listen-with-more-empathy>
- Rockwell, D. (2017, 27 mars). 12 sentences that prevent reverse delegation. *Leadershipfreak*. <https://leadershipfreak.blog/2017/03/27/12-sentences-that-prevent-reverse-delegation/>
- Rolheiser, R. (1999). *The holy longing: The search for a Christian spirituality*. Doubleday Books.
- Rolheiser, R. (2011, 12 juin). Meaning and happiness. <https://ronrolheiser.com/meaning-and-happiness/>
- Rondeau, A., & Boulard, F. (1992). Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer. *Revue Gestion*, 17(1).
- Roumeliotis, I. (2015, 23 avril). Shawn Achor's 6 exercises for happiness. *CBC News, Health*. <https://www.cbc.ca/news/health/shawn-achor-s-6-exercises-for-happiness-1.3040937>
- Rousseau, P. <https://paulrousseau.com/>; <https://www.linkedin.com/in/paulrousseau/>
- Ruiz, M. (2009). *Les quatre accords toltèques: la voie de la liberté personnelle*. Jouvence.
- Ruiz, M. et Mills, J. (1997). *The four agreements: A practical guide to personal wisdom*. Amber-Allen Publishing.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2023). Self-determination theory. Dans *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (2e éd., p. 6229-6235). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1\\_2630](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_2630)
- Sarid, A. (2016). Integrating leadership constructs into the Schwartz Value Scale: Methodological implications for research. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 8-17. <https://doi.org/10.1002/jls.21424>
- Saulsman, L. et Nathan, P. (2008). *Put off procrastinating* [Cahier d'exercices]. Centre for Clinical Interventions. <https://www.cci.health.wa.gov.au/~media/CCI/Consumer-Modules/Put-Off-Procrastinating/Putting-Off-Procrastinating-05-Practical-Techniques-to-stop-Procrastination.pdf>
- Scharmer, C. O. (2008). Uncovering the blind spot of leadership. *Leader to Leader*, (47), 52-59. <https://doi.org/10.1002/ltl.269>
- Schawbel, D. (2013, 9 avril). Adam Grant: Be a giver not a taker to succeed at work. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/04/09/adam-grant-be-a-giver-not-a-taker-to-succeed-at-work/>

Schwartz, A. E. (2001). *Assertiveness: Responsible communication*. A. E. Schwartz & Associates.

Schwarz, R. (2013, 19 avril). The 'sandwich approach' undermines your feedback. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/04/the-sandwich-approach-undermin>

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-20. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. et Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542. <https://doi.org/10.1177/0022022101032005001>

Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. et Hunt, J. (2014). *Comportement humain et organisation* (5e édition). Pearson.

Shamir, B. et Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>

Shedd, D. (2011, 12 avri). 3 areas where consistency from a leader is critical. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/3-areas-where-consistency-from-a-leader-is-critical-2011-4>

Sherts, M. (2009). *Conscious communication: How to establish healthy relationships and resolve conflict peacefully while maintaining independence*. Langdon Street Press.

Silverman, R. (2018, 23 avril). Hold on to happy: Teaching your mind to be resilient can help you cope with challenges. *Calgary Herald*.

Sinek, S. (2014, mars). *Why good leaders make you feel safe* [Vidéo]. Conférences TED. [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe)

Smith, J. (2014, 4 septembre). Here's why introverts can be the best leaders. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/why-introverts-can-be-the-best-leaders-2014-9>

Sorcher, M. et Brant, J. (2002). Are you picking the right leaders? *Harvard Business Review*, 80(2), 78-85.

Spiralis. (s.d.). Liste des sentiments et besoins. <https://spiralis.ca/ressources/sentiments-et-besoins/>

Spiralis. (2014, 6 décembre). *Quelques trucs pour améliorer votre écoute* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5TI48GTK9VQ>

Statt, N. (2014, 29 mai). Jack Dorsey holds impromptu art and lifestyle symposium. CNET. <https://www.cnet.com/uk/news/jack-dorsey-holds-impromptu-art-and-lifestyle-symposium/>

Statton, J. (2014). What a goal really is and how you can get to yours. <https://www.jeremystatton.com/goal-is>

Steel, P. (2010). *The procrastination equation: How to stop putting things off and start getting stuff done*. Random House.

Sutton, R. (2007). *Objectif zéro sale-con : petit guide de survie face au connards, tyrans, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent dans l'entreprise*. Vuibert.

Technique pomodoro. (2024, 7 octobre). Dans Wikipédia. [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Technique\\_Pomodoro&oldid=219249306](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Technique_Pomodoro&oldid=219249306)

Tolle, E. (2009). *Unité avec toute vie*. Ariane.

Torres, R. (2013, octobre). *What it takes to be a great leader* [Vidéo]. Conférences TED. [https://www.ted.com/talks/roselinde\\_torres\\_what\\_it\\_takes\\_to\\_be\\_a\\_great\\_leader](https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader)

Tremblay, R et Bérard, D. (2004). *Les fous du roi : il n'y a pas de crise du leadership, il n'y a que des leaders en crise*. Transcontinental.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Dynamics/Tuckman\\_1965\\_Developmental\\_sequence\\_in\\_small\\_groups.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf)

Tuncdogan, A., Acar, O. A. et Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior : Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>

van den Broeck, A., van Coillie, H., Forest, J. et Muller, M. B. (2024). *The ABC of work motivation: How to energize any organization*. Amsterdam University Press.

Van Velsor, E. et Leslie, J. B. (1995). Why executives derail : Perspectives across time and cultures. *The Academy of Management Perspectives*, 9(4), 62-72. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032194>

Vincent, J.-L. (2017). Comment prendre la bonne décision? *Ma vie en mains*. <https://mavieenmains.com/comment-prendre-bonne-decision>

von Hoffman, C. (1999). Coaching : The ten killer myths. *Harvard Management Update*, 4, 4-5.

Vonhouser, K. (2009, mai). What you hate most in others, is the shadow within yourself. *Kellelevision*. <https://www.kellelevision.com/kellelevision/2009/05/what-you-hate-most-in-others.html>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Waldroop, J. et Butler, T. (2000). Managing away bad habits. *Harvard Business Review*, 78(5), 89-98.

Walsh, D. (2015, 16 juillet). How an effective leader responds to a negative surprise. *Market Leadership Journal*. <https://www.marketleadership.net/responding-negative-surprise/>

Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplaces : Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. Jossey-Bass.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.

Willink, J. et Babin, L. (2015). *Extreme ownership : How U.S. Navy SEALs lead and win*. St. Martin's Press.

Worthington, V. (2021, 22 novembre). Developing self-awareness : A messy, ugly, five-step process. *Breaking Muscle*. <https://breakingmuscle.com/developing-self-awareness-a-messy-ugly-five-step-process/>

Wright, R. A. (2010). *The 3 word journal : Finding your purpose in life*. National Family Institute.

Wrzesniewski, A., Berg, J. M. et Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.

Yokoyama, J. et Michelli, J. A. (2004). *When fish fly: Lessons for creating a vital and energized workplace from the world famous Pike Place Fish Market*. Hyperion.

Young, L. (1999). Top 10 habits of highly offensive managers. *Canadian HR Reporter*, 12(11), 11.

Zak, P. J. (2008). The neurobiology of trust. *Scientific American*, 298(6), 88-95. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0608-88>

Zautra, A. J., Hall, J. S. et Murray, K. E. (2010). Resilience : A new definition of health for people and communities. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra et J. S. Hall (dir.). *Handbook of Adult Resilience* (p. 3-29). Guilford Press.

Zelenski, J. M., Santoro, M. S. et Whelan, D. C. (2012). Would introverts be better off if they acted more like extraverts? Exploring emotional and cognitive consequences of counterdispositional behavior. *Emotion*, 12(2), 290-303. <https://doi.org/10.1037/a0025169>

# LISTE DE CONTRIBUTEURS

---

## Auteur

Céleste Grimard  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL - ESG  
<https://esg.uqam.ca/>

Auteure et professeure au département d'organisation et ressources humaines

## Contributors

Sirléia F. Rosa  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL - ESG

Chargée de projets pédagonumériques

Alexandre Bédard  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL - ESG

Conseiller en pédagogie universitaire

Alexandre Méthé  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Bibliothécaire

Kenza Benkrid  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL - ESG

Étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion

Lidia de Serpa  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL - ESG  
<https://enseigner.uqam.ca/>

Technicienne en production multimédia