

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 D^r 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 égaux : 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.

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.

