

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.