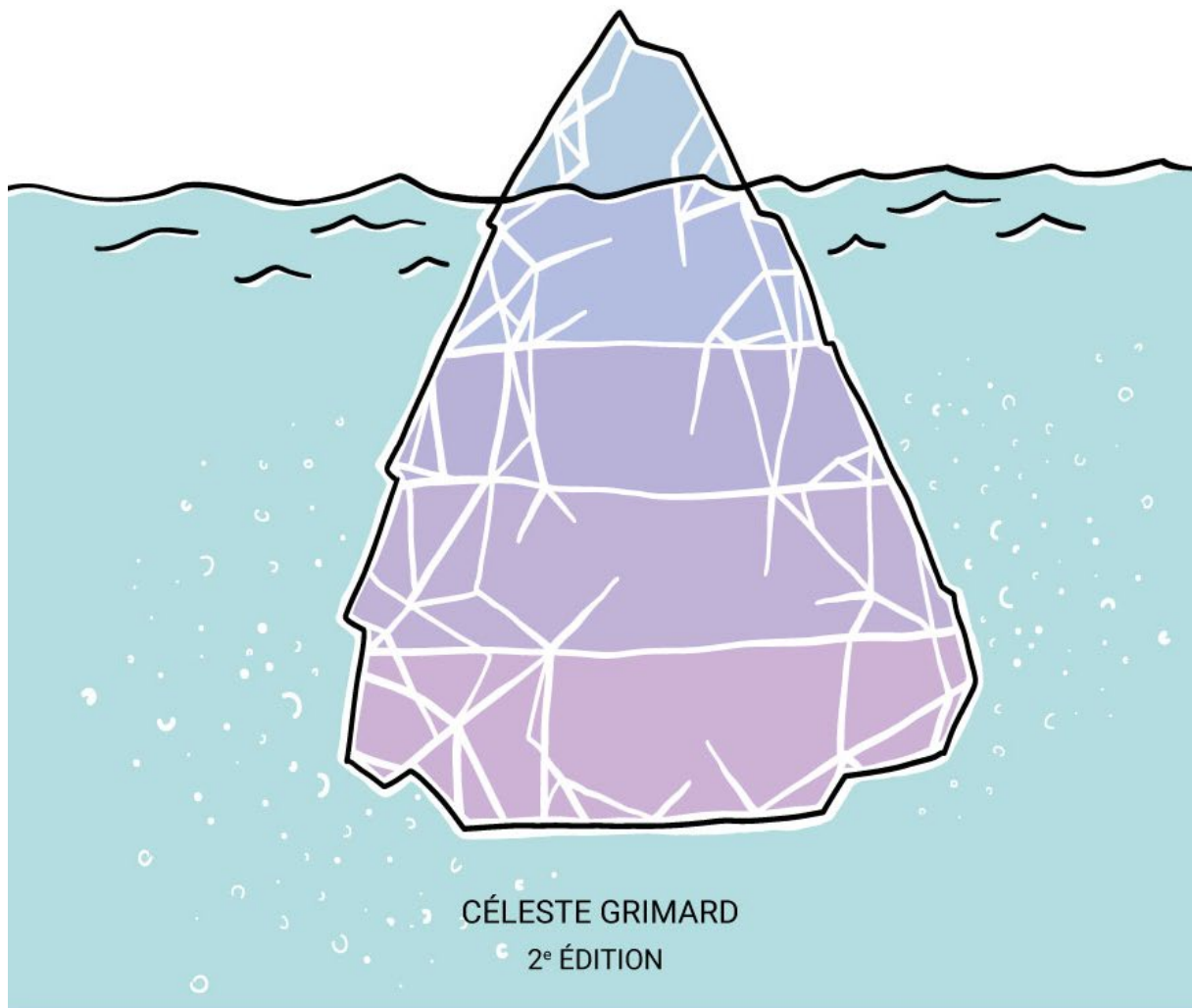


101 EXERCICES POUR DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP



CÉLESTE GRIMARD
2^e ÉDITION

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 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 conseillère et formatrice de gestionnaires pendant une décennie avant de passer au milieu universitaire, j'ai toujours valorisé l'apprentissage actif. J'aidais les leaders à appliquer leurs connaissances dans leur milieu de travail, et cette approche a naturellement trouvé sa place dans mes cours. Lorsque j'ai intégré ces méthodes pratiques à mes enseignements théoriques, les étudiants m'ont fait part de retours enthousiastes sur l'impact transformateur de ce qu'ils avaient appris, tant sur le plan professionnel que personnel. Avec le temps, cet « apprentissage par l'action » est devenu le cœur de ma pédagogie en leadership.

En 2017, j'ai rédigé la première édition de ce manuel avec l'aide précieuse de Sabrina Pellerin, une ancienne étudiante en leadership. Son soutien a été essentiel pour structurer les exercices que j'avais développés et testés au fil des années. Aujourd'hui, à l'aube de ma retraite, je suis ravie de présenter une version mise à jour de ce manuel, offerte gratuitement en français en format électronique, pour aider tous ceux qui souhaitent développer leurs compétences en leadership.

Je tiens à remercier les centaines de leaders et d'apprenants qui ont partagé leurs expériences, succès et défis, m'inspirant à rendre le leadership accessible à tous. Merci également à Mostafa Ayoozbadeh, Jean-François Ouellet et Stéphanie Rivier, instructeurs du cours de leadership à l'UQAM, pour leurs retours constructifs ayant enrichi ce 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.

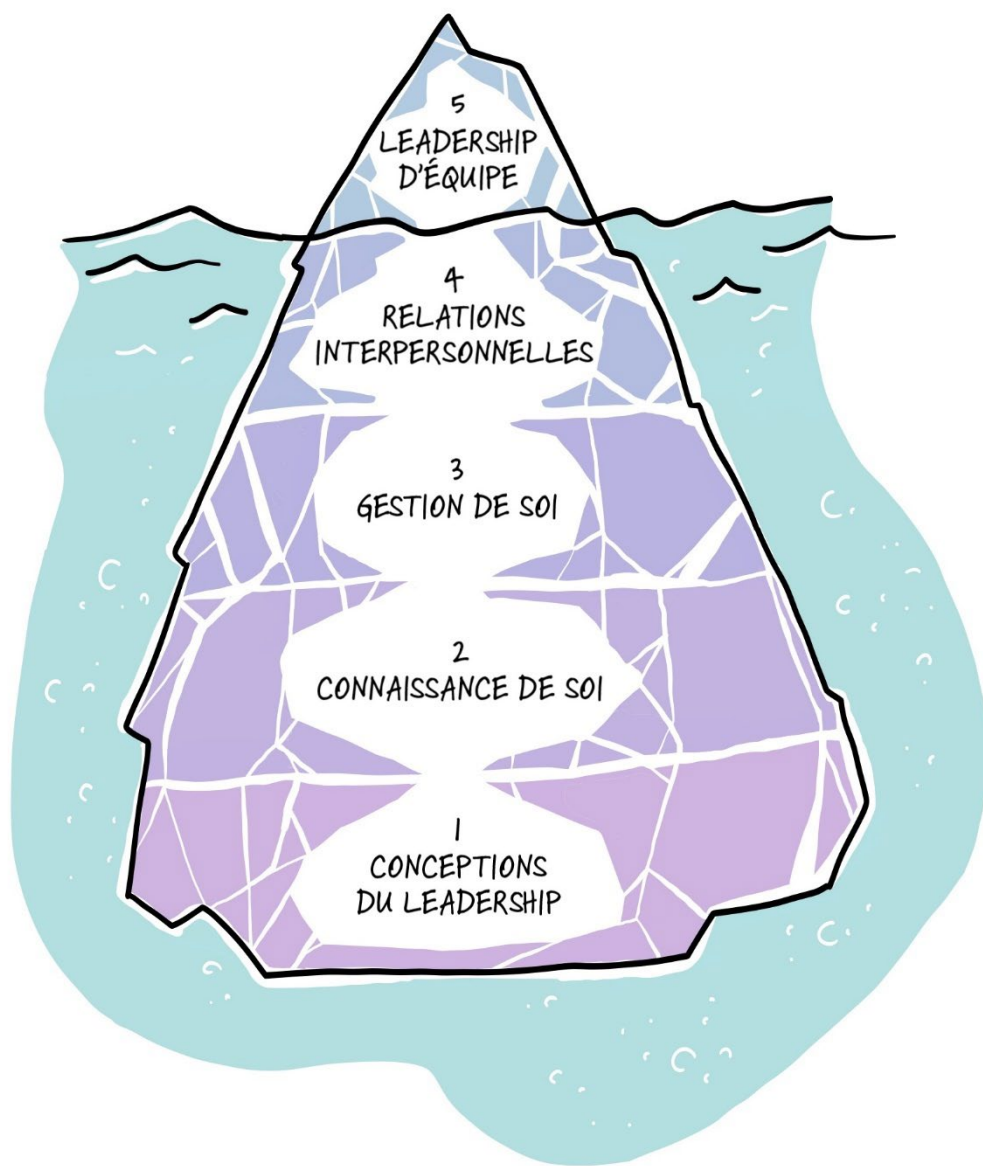
Ce manuel explore les cinq fondements essentiels du leadership :

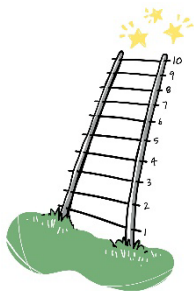
1. **Comprendre ce que le leadership signifie pour vous** : qu'est-ce que le leadership représente pour vous ? Ce premier fondement vous encourage à revisiter votre parcours de leadership et à analyser vos apprentissages : vos croyances, vos pensées et vos sentiments concernant le leadership. Cela vous 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 autoleadership 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

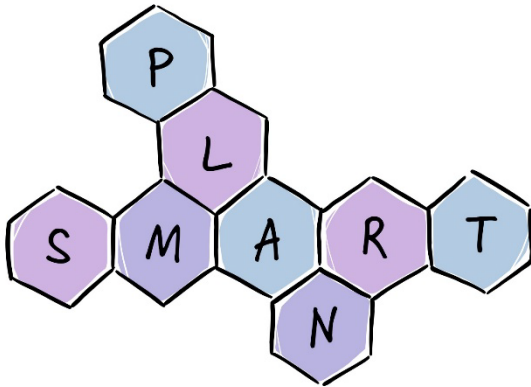
Il est fortement recommandé de tenir un journal d'apprentissage pour documenter vos progrès. Ce journal sera un outil précieux pour noter vos réflexions à la lecture des descriptions des exercices, décrire votre approche pour relever les défis, répondre aux questions de réflexion et détailler vos plans 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.

