

LE DEUXIÈME FONDAMENT : APPRENDRE À SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

Objectifs d'apprentissage :
Objectif général : Se connaître mieux.
Objectif spécifique : À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice aura une meilleure connaissance de soi-même, ce qui l'aidera à identifier des actions pour devenir un leader efficace.

« Connais-toi toi-même. » – Socrate

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

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

Qui suis-je ?

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

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

Vous vous demanderez sûrement : « Qu'ai-je à y gagner ? » Nos caractéristiques personnelles, comme notre personnalité et nos valeurs, influencent nos pensées, nos attitudes et nos actions. Apprendre à se connaître, selon le consultant en leadership Barry Smith, c'est faire un pas pour mieux

s'accepter, trouver ses forces et faire des choix cohérents, notamment en ce qui concerne sa carrière. D'ailleurs, comme il le souligne : « Nous sommes plus performants quand nous utilisons nos forces innées ; quand ce que nous faisons relève de nos forces, nous avons plus d'énergie et de plaisir. »

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

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

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

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

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

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

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

6

Quels événements marquants ont influencé votre leadership ?

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

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

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

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

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

Alors, qu'est-ce qui vous définit en tant que personne ? Connaissez-vous les grands événements qui vous ont façonné ? Si vous deviez nommer des expériences qui ont construit ou influencé votre personnalité, quelles seraient-elles ? Voici de nombreuses questions auxquelles vous seul pouvez répondre.

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

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

Vos expériences contribuent à vous définir comme leader.

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

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

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

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

1. **Portez une attention particulière aux frustrations ressenties.** Au début, ces émotions négatives peuvent être difficiles à identifier clairement. Cependant, en accordant de plus en plus d'importance à vos ressentis, vous parviendrez à en comprendre les sources et à les nommer. Cela vous permettra alors d'identifier les situations qui déclenchent ces frustrations et d'élaborer des stratégies pour y faire face. Mais pourquoi ne pas aussi accorder de l'attention à ce qui vous procure du bonheur ? Le bonheur peut sembler global, mais ses composants individuels peuvent être identifiés et appréciés. En reconnaissant ces sources de plaisir, vous pourrez mieux comprendre ce qui vous fait du bien et comment cela vous influence.
2. **Identifiez les schémas de comportement récurrents.** Cette démarche vous permettra de repérer des thèmes récurrents dans vos réactions et vos actions. Bien que cette prise de conscience puisse être libératrice, elle peut aussi être déconcertante. C'est un peu comme découvrir un tic de langage : chaque fois que vous le remarquez, cela peut vous perturber. De la même manière, être conscient de comportements récurrents peut être agaçant, surtout lorsqu'ils ne correspondent pas à vos aspirations. Pour éviter de rester pris dans ce cycle, il est judicieux de faire une pause et d'explorer des stratégies pour les modifier.

3. **Demandez des rétroactions aux personnes que vous côtoyez.** Vous avez déjà identifié la source de votre frustration et vous la reconnaissez lorsqu'elle se présente, mais vous n'êtes pas encore en mesure de la corriger seul. Obtenir un point de vue extérieur vous aidera à y voir plus clair et à identifier des solutions pour améliorer la situation. L'objectif est de progresser et de réduire les irritations. Mettre votre ego de côté temporairement vous permettra d'en tirer le meilleur parti.
4. **Faites un engagement envers vous-même.** Vous devez prendre l'initiative de travailler activement à l'amélioration de vos comportements. Évitez les objectifs de type « résolutions » qui pourraient être négligés après quelques semaines. Fixez-vous plutôt des objectifs concrets et réalisables qui vous permettront de constater des progrès tangibles tout en maintenant votre motivation. Accumulez les petites victoires et maintenez votre engagement pour assurer des améliorations durables.

Votre défi

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

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

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

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

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

Réflexion

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

1. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cet exercice ? Comment vos expériences et vos jalons ont-ils façonné qui vous êtes aujourd'hui ?
2. Qu'avez-vous appris de l'expérience que vous avez décrite ?
3. Si vous pouviez revivre cette expérience, que feriez-vous différemment ?
4. Comment cet exercice peut-il aider les leaders à devenir plus authentiques ?

5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leur niveau de conscience d'eux-mêmes ?
6. Quels sont les aspects les plus significatifs que vous avez découverts sur vous-même en revisitant ces expériences ?
7. Comment pouvez-vous utiliser ces *insights* pour renforcer votre leadership et influencer positivement votre équipe ?

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

Plan d'action

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

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

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

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

Roxanne : Je vais te raconter, mais cesse cette pluie de questions ! En fait, cet événement remonte à mon enfance. Mon père travaillait comme un forcené dans une usine. Il aimait beaucoup son travail et ses collègues. Ces derniers le voyaient comme leur « leader informel ». Cependant, il était souvent miné par la mauvaise ambiance au travail due à la pression que son supérieur mettait sur les employés. Lorsque son patron est parti à la retraite, mon père a été promu à son poste. Eh bien, crois-le ou non, mais en quelques mois, l'ambiance de travail avait retrouvé sa collégialité, les employés se sentaient bien au travail, et la performance avait atteint des records. Lorsque j'ai demandé à mon père à quelle cause il attribuait le succès de son équipe, il n'a pas su quoi répondre. Il m'a simplement dit : « Nous ne sommes jamais perdus avec nos valeurs. Elles nous mènent à de bonnes décisions et trouvent écho chez les autres. Être fidèle à ses valeurs et faire en sorte que les bottines suivent les babines, c'est ça, la clé du vrai succès. »

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

Roxanne : Eh bien, chaque fois que je ne sais pas quelle action poser ou que je me sens perdue, je me demande ce que je peux faire en concordance avec mes valeurs. Chaque fois, je trouve la réponse à

mon dilemme et j'assume totalement mes actions, car elles sont le prolongement de moi. Mais nous avons suffisamment parlé de moi. Quel événement a fait de toi qui tu es, Roger ?

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

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

7

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

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

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

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

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

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

4

Axé sur l'action ; applique les apprentissages à de nouvelles situations ; apprend par essais-erreurs ; prend des risques ; ne passe pas beaucoup de temps à réfléchir à ses expériences ; prend des décisions.

1

Observe et réfléchit ; génère des solutions ; envisage les situations sous différents angles ; aime le *brainstorming*, la créativité et le diagnostic des problèmes ; s'intéresse aux personnes et favorise les interactions ; aime la réception d'informations de manière détaillée et bien organisée.

3

Expérimente ; s'intéresse aux applications pratiques des théories, aime résoudre les problèmes en proposant des solutions uniques ; aime les projets individuels autogérés ; préfère la résolution de problèmes complexes, la prise de décisions et le raisonnement déductif.

2

Apprécie les idées et les pensées abstraites ; planifie et formule des théories ; est capable de prendre du recul et de voir le plan d'ensemble ; préfère les idées théoriques à leur application pratique ; a un respect pour l'expertise ; résout les problèmes par induction ; développe parfois des plans irréalistes.

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

Si vous trouvez que vous vous identifiez à deux styles, c'est parfaitement normal. Gardez cela à l'esprit pendant que vous effectuez cet exercice. Selon David Kolb, l'apprentissage complet se produit lorsque nous parcourons le cycle d'apprentissage complet. Nous commençons par vivre une expérience, puis nous l'observons et y réfléchissons sous différents angles (n° 1 – préféré par les divergents). Ensuite, sur la base de nos réflexions, nous tirons des conclusions, formulons des généralisations et tirons des leçons (n° 2 – préféré par les assimilateurs). Après cela, nous cherchons des solutions pratiques et créatives (n° 3 – préféré par les convergents). Enfin, nous élaborons un plan pour tester nos idées dans de nouvelles situations ou expériences (n° 4 – préféré par les accommodateurs). Ainsi, comme le suggère David Kolb, tout apprentissage est un processus de réapprentissage continu qui peut se répéter indéfiniment.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Votre défi

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

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

Consignez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En tant qu'apprenant, quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous flexible en tant qu'apprenant et résolveur de problèmes (c'est-à-dire êtes-vous capable de traverser tout le cycle d'apprentissage ou avez-vous tendance à rester bloqué à certains stades) ? Justifiez votre note.

2. Comment pourriez-vous améliorer l'efficacité de votre approche de l'apprentissage ? Veuillez noter que vous trouverez peut-être utile de rechercher sur Google « Styles d'apprentissage Kolb ». Il existe de nombreuses ressources disponibles en ligne pour vous aider à comprendre et à développer votre style d'apprentissage.
3. Comment utiliserez-vous le cycle d'apprentissage pour résoudre un problème ? Donnez un exemple précis.
4. Si les membres de votre équipe ont des styles d'apprentissage différents ou similaires, qu'est-ce que cela signifie pour vous en tant que leader ? Que devez-vous faire si les styles d'apprentissage de vos coéquipiers diffèrent des vôtres ?
5. Comment pouvez-vous adapter votre communication et votre méthodologie de travail pour tirer parti des différents styles d'apprentissage au sein de votre équipe ?

Plan d'action

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

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

Roxanne : Ah, c'est intéressant !

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

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

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

que je devrai trouver un équilibre dans la façon dont nous abordons les décisions et les actions, en tenant compte des préférences et des besoins variés de mon équipe.

Roxanne : C'est un défi de taille !

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

8

Possédez-vous la personnalité d'un leader ?

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

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

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

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

Il n'y a pas de personnalité « idéale », mais plutôt une gamme de traits qui peuvent être plus ou moins efficaces selon le contexte. Par exemple, un leader extraverti pourrait exceller dans des rôles qui nécessitent de mobiliser et motiver une équipe, tandis qu'un leader plus consciencieux pourrait être remarquable dans la gestion détaillée de projets complexes. L'ouverture à l'expérience peut stimuler l'innovation et la créativité, l'agrément favorise des relations interpersonnelles harmonieuses, et la stabilité émotionnelle permet de naviguer efficacement dans des situations stressantes. En fin de compte, un leader efficace est souvent celui qui comprend ses propres forces et faiblesses, qui sait s'adapter aux besoins de son équipe et de l'organisation, et qui continue à développer ses compétences et sa personnalité tout au long de sa carrière.

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

Votre défi en trois parties

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

Partie 1

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

Partie 2

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

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

Partie 3

1. Une fois que vous avez reçu les trois tableaux de vos proches, fusionnez tous les résultats dans votre propre tableau. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage. Pour un exemple, voici le tableau de Coco.
2. Calculez votre évaluation « moyenne » pour chaque trait de personnalité et insérez-la dans le tableau suivant. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage.

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

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

Exercice d'évaluation de la personnalité

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

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

Névrosisme							
Irritable, sur la défensive, sensible, craintif							

Les *Big Five*

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

L'ouverture à l'expérience

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

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

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

La conscienciosité

La conscienciosité est le pivot central de la personnalité. C'est le trait qui détermine la réussite dans la vie, y compris sur le plan de la santé personnelle, et particulièrement dans le milieu de travail en tant

que leader. Avec l'extraversion et l'ouverture à l'expérience, elle est associée à l'émergence du leadership, c'est-à-dire à la capacité de devenir un leader.

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

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

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

Extraversion

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

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

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

L'agréabilité

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

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

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

Névrosisme

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

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

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

Interprétation

Maintenant, passons à l'interprétation de vos résultats.

1. Il existe une gamme de niveaux pour chacun des traits de personnalité. Ce n'est pas une question de tout ou rien ; il y a une variété d'options intermédiaires. Par exemple, vous pouvez être à la fois extraverti et introverti selon votre confort dans différentes situations sociales.

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, estimez-vous avoir la personnalité d'un leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. En examinant vos résultats, comment décririez-vous votre personnalité ?
3. Quelles sont vos forces et vos faiblesses ?
4. Comment peuvent-elles influencer votre capacité à diriger ?
5. Quelles compétences particulières vous distinguent et sont essentielles pour ce que vous apportez à votre employeur ?
6. Quelles faiblesses êtes-vous prêt à révéler aux autres ?
7. Comment votre autoévaluation personnelle correspond-elle à l'évaluation des autres ? Y a-t-il eu des surprises ? Pourquoi pourraient-elles différer ?

8. Comment pouvez-vous utiliser vos évaluations de personnalité pour améliorer votre efficacité en tant que leader ?
9. Comment les leaders peuvent-ils utiliser ces connaissances sur la personnalité pour aider leurs employés à devenir des contributeurs efficaces sur le lieu de travail ?

Plan d'action

Contrairement à la plupart des plans d'action pour les exercices de ce livre, celui-ci est assez complexe. Ne vous inquiétez pas ! Tout ce que vous faites pour développer une action détaillée ici portera ses fruits de manière significative. Assurez-vous de développer votre plan d'action d'une manière qui est cohérente avec les résultats de votre analyse de personnalité et vos réflexions. Ils vont de pair !

1. **Tirez profit de vos points forts.** Avez-vous déjà observé quelqu'un qui semble avoir tout pour lui ? Cette personne est populaire, a une bonne entente avec les autres et attire le succès à chaque instant. Il peut être tentant d'essayer de devenir comme cette personne, mais comme le suggère la citation d'Oscar Wilde, il est préférable d'être simplement la meilleure version de vous-même.

De manière similaire, le photographe primé Chase Jarvis propose d'identifier et de développer notre combinaison unique de points forts, notre *mojo*. Il nous encourage à nous poser la question : « Quel est mon *mojo* et comment puis-je l'amplifier ? » Décrivez dans votre journal d'apprentissage comment vous répondriez à cette question en fonction de vos atouts personnels.

2. **Gérez vos faiblesses.** Avoir des faiblesses signifie être humain. Tout le monde en a. Décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour remédier aux faiblesses de votre profil de personnalité.
 - a. Comment allez-vous devenir plus ouvert aux expériences, plus consciencieux et plus agréable (sans en faire trop) ?
 - b. Comment allez-vous équilibrer l'expressivité et l'introspection, et augmenter votre niveau de stabilité émotionnelle ? Tous ces aspects peuvent être développés avec un effort conscient.
 - c. Si votre niveau d'ouverture est faible, quelles mesures prendrez-vous pour adopter plus souvent des perspectives différentes ?
 - d. Si vous êtes extrêmement extraverti, que ferez-vous pour modérer vos tendances ? Comment travaillerez-vous sur vous-même afin d'acquérir davantage les forces des introvertis ? Donc, comment allez-vous devenir plus réfléchi et plus calme ? On dit que dans notre société extravertie, les introvertis devront s'habituer à s'exprimer dans les situations sociales, mais les extravertis peuvent rencontrer des difficultés à réfléchir. Nous avons besoin des deux types pour atteindre un équilibre dans la vie, le yin et le yang.

- e. Si vous êtes super introverti, vous pourriez envisager d'expérimenter en agissant de manière « audacieuse, bavarde, énergique, active, assertive et aventureuse », comme le recommandent John Zelenski, Maya Santoro et Deanna Whelan de l'Université Carleton. Les introvertis se sentent généralement mieux après avoir agi comme s'ils étaient extravertis, dans un classique « faire semblant jusqu'à ce que cela devienne naturel ».
3. **Développez votre niveau de conscience de soi.** Il est essentiel de chercher constamment des moyens d'améliorer votre conscience de soi. Évaluer votre personnalité est l'une des nombreuses actions que vous pouvez entreprendre pour mieux vous comprendre en tant que personne. Robert Goffee et Gareth Jones proposent quatre approches clés : (a) chercher activement de nouveaux défis et expériences, sortir de votre zone de confort ; (b) solliciter des commentaires francs pour favoriser votre croissance personnelle ; (c) lire des biographies pour étudier comment de grands leaders ont géré leurs forces et leurs faiblesses ; et (d) comprendre l'impact de votre passé, en particulier d'événements significatifs, sur votre comportement actuel. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions concrètes que vous entreprendrez immédiatement dans ce domaine.
4. **Prenez la rétroaction au sérieux.** Lorsque les gens prennent le temps de vous donner leurs commentaires, il est crucial de les considérer sérieusement. Identifiez dans leurs commentaires un thème récurrent que vous souhaitez modifier. Cela peut concerner une perception positive (peut-être qu'ils pensent que vous êtes plus gentil que vous ne l'êtes réellement) ou une perception négative (peut-être qu'ils pensent que vous êtes souvent de mauvaise humeur). Réfléchissez aux raisons de ces perceptions et à ce que vous avez fait pour contribuer à leur développement. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous entreprendrez immédiatement pour influencer ces perceptions.

Voici quelques conseils supplémentaires pour développer votre personnalité.

- **Prenez le temps de réfléchir avant de prendre des décisions.** Évitez d'agir de manière impulsive ou de prendre des décisions sans y réfléchir sérieusement au préalable. Ne précipitez pas les décisions, mais évitez également de vous perdre dans l'analyse excessive : parfois, il est nécessaire de passer à l'action !
- **Gardez les choses en perspective.** Prenez du recul et observez la situation dans son ensemble. Ne vous perdez pas dans les détails sans comprendre le contexte global. En même temps, si vous avez une impression générale d'une situation, interrogez-vous sur les faits qui soutiennent cette impression.
- **Apprenez de chaque situation.** Réfléchissez, identifiez les leçons à tirer de chaque situation, prévoyez de changer votre comportement, puis agissez. C'est ainsi que les gens gagnent en confiance et en maturité.

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

- **Si vous avez tendance à être maussade, déprimé ou anxieux, envisagez une thérapie cognitivo-comportementale.** Cette approche aide les personnes à mieux gérer leurs émotions. Si la thérapie n'est pas pour vous, trouvez au moins un bon livre sur le sujet et essayez de gérer vos émotions de manière constructive et positive.

Roxanne : J'ai eu un leader tellement extraverti qu'il dominait toutes les conversations et réunions. Nous ne nous sentions pas écoutés, mais nous savions toujours ce qu'il pensait.

Roger : Hmm, un de mes anciens gestionnaires semblait éviter ses employés ; il n'aimait pas discuter avec nous. C'était frustrant ! Je crois vraiment qu'il faut trouver un équilibre : être un leader sociable et énergique, mais aussi réfléchi avant d'agir et à l'écoute de son équipe.

Roxanne : Ça semble bien ! Personnellement, je préfère être une leader ouverte aux nouvelles approches plutôt que de toujours privilégier l'ancienne voie. Mais as-tu déjà eu un leader trop enclin au changement ? Ça peut rendre le travail très imprévisible.

Roger : Heureusement, je n'ai pas eu de leader comme ça, mais j'en ai eu un extrêmement désorganisé et qui attendait toujours à la dernière minute pour tout faire. Ça nous a coûté un client important quand il a égaré un dossier.

Roxanne : Oh, vraiment ? Pour ma part, j'essaie d'être bien organisée et d'avoir les choses sous contrôle. Mais je reste flexible en cas d'imprévu. Je m'efforce également de développer de bonnes relations avec mon équipe, car de mauvaises relations rendent le travail difficile pour tout le monde !

Roger : On dirait que tu es quelqu'un de très agréable.

Roxanne : Merci, j'ai appris à influencer positivement mon équipe au fil du temps. Maintenant, je réagis moins au stress. C'est parfois difficile de rester calme sous pression, mais je sais que je dois donner l'exemple. Élever la voix ne fait qu'ajouter du stress aux autres.

Roger : C'est vrai. Personnellement, je suis assez équilibré sur tous les traits de personnalité ; il y en a certains que je peux encore développer et d'autres auxquels je dois faire attention. En situation de stress, ma personnalité change radicalement. Je deviens fermé, hésitant, très prudent et pessimiste. Maintenant que je comprends mieux mon profil et son impact potentiel sur mon équipe, je serai plus attentif à mes signaux de stress.

Roxanne : Moi, je suis plutôt introvertie et j'avais des inquiétudes sur comment ça pourrait influencer mon leadership. On dit souvent que les extravertis font de meilleurs leaders, mais j'ai lu un article inspirant dans le *Business Insider* intitulé « Pourquoi les introvertis peuvent être les meilleurs leaders ». Savais-tu que Bill Gates, Warren Buffett, Albert Einstein, Charles Darwin et Steven Spielberg sont tous introvertis, tout comme 40 % des leaders ? Les introvertis peuvent devenir d'excellents leaders

grâce à leur grande capacité d'écoute, leur calme et leur aise avec la solitude. Leur introspection leur permet de réfléchir, de se concentrer et de se préparer avant d'agir. L'article mentionne également une étude de la *Harvard Business Review* montrant que tant les extravertis que les introvertis peuvent réussir en leadership.

9

Êtes-vous absorbé par vous-même ?

« Il n'y a pas de paquet plus petit au monde que celui d'une personne entièrement centrée sur elle-même. Lorsque nous sommes absorbés par nos préoccupations, nos sentiments de culpabilité et nos insécurités, nous nous isolons du monde que nous habitons au lieu d'en faire partie : l'autoabsorption nous en exclut. Au lieu de réfléchir à la vie et à ses significations, nous nous perdons dans notre propre reflet. » – William Sloane Coffin

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

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

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

Comment savoir si vous êtes autoabsorbé ?

Vous l'êtes probablement si :

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

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

Autoévaluation rapide

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

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

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

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

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

- limiter votre temps de conversation afin qu'il soit limité à un partage proportionnel (par exemple, 50-50 dans une conversation entre deux personnes) ;
- montrer un intérêt sincère pour ce que les autres ont à dire (pas seulement pour ce qui vous concerne, vous) ;
- profiter du flux de la conversation sans l'orienter ;
- vous occuper des besoins et du confort des autres (par exemple, arriver à temps, offrir aux

autres le meilleur siège, la dernière portion ou le temps requis pour qu'ils puissent s'exprimer) ;

- ne pas interrompre les autres lorsqu'ils parlent ;
- ne pas vous prendre pour quelqu'un d'autre.

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

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

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

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

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

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

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

Votre défi en trois parties

Partie 1

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

Partie 2

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

Partie 3

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice était-il difficile ?
2. Quelles tendances d'égoïsme avez-vous pu identifier en vous-même pendant l'exercice ?
3. Dans quelle mesure vos tentatives pour éliminer ces habitudes d'égoïsme et être

plus attentionné envers les autres ont-elles été efficaces ?

4. Comment les autres ont-ils réagi aux changements de vos comportements ? Décrivez les incidents d'égoïsme auxquels vous avez fait face, ce que vous avez fait, l'efficacité de vos interventions et les réactions des autres.
5. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cet exercice ?
6. Pourquoi est-il important que les leaders ne soient pas égoïstes ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer une attitude de considération envers tous ?

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

Plan d'action

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

Matière à réflexion

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

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

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

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

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

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

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

10

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

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

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

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

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

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

Votre défi en deux parties

Partie 1

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

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

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

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

LIBERTÉ (autodétermination) Créativité Autonomie, liberté et indépendance Curiosité	TRADITION (respecter les obligations issues du passé) Respect des coutumes et des idées de la culture et de la religion des autres Respect des traditions Dévouement et modération
STIMULATION (inspiration, motivation) Nouveautés et défis Vie audacieuse, variée et excitante Aventures	HÉDONISME (indulgence de soi) Recherche du plaisir Apprécier la vie au jour le jour Être indulgent envers soi-même
UNIVERSALISME (appréciation et protection du bien-être des autres et de la nature) Justice sociale et équité Protection de l'environnement et union avec la nature	POUVOIR (domination) Autorité sur les individus et contrôle des ressources Statut social

Spiritualité et harmonie intérieure	Prestige et richesse
<p>RÉUSSITE (ambition)</p> <p>Reconnaissance sociale des réussites Succès personnel Démontrer de la compétence</p>	<p>BIENVEILLANCE (se préoccuper du bien-être des autres)</p> <p>Aider les autres, être loyal et pardonner Amitié véritable Amour mature</p>
<p>CONFORMITÉ (respecter les gens qui vous entourent)</p> <p>Acceptation de l'autorité et des normes sociales Honorar ses parents et les aînés Autodiscipline et contrôle des pulsions</p>	<p>SÉCURITÉ (être en sécurité au quotidien)</p> <p>Propreté, sécurité et santé Société et relations stables Réciprocité des échanges</p>

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

Interprétation – Les dix valeurs et les quatre dimensions

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

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

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

- Le pouvoir et la réussite – recherche de supériorité et estime sociale
- La réussite et l'hédonisme – satisfaction centrée sur soi
- L'hédonisme et la stimulation – désir de vivre des expériences agréables
- La stimulation et la liberté – intérêt intrinsèque pour la nouveauté et l'indépendance

- La liberté et l'universalisme – confiance en son jugement et ouverture à la diversité
- L'universalisme et la bienveillance – amélioration des autres et transcendance des intérêts égoïstes
- La bienveillance et la tradition – engagement envers le groupe
- La bienveillance et la conformité – comportement normatif favorisant des relations étroites
- La conformité et la tradition – respect des attentes sociales imposées
- La tradition et la sécurité – préservation des arrangements sociaux existants pour assurer la certitude dans la vie
- La conformité et la sécurité – maintien de l'ordre et de l'harmonie dans les relations
- La sécurité et le pouvoir – gestion des menaces en contrôlant les ressources et les relations

Nous pouvons regrouper ces valeurs en quatre dimensions :

1. **L'ouverture au changement**, qui englobe la liberté (créativité, autonomie, liberté, indépendance, curiosité), la stimulation (nouveautés, défis, vie audacieuse, variée et excitante, aventures) et l'hédonisme (recherche du plaisir, appréciation de la vie au jour le jour, indulgence envers soi-même).
2. **L'autoamélioration**, qui inclut la réussite (reconnaissance sociale des réussites, succès personnel, démonstration de compétence) et le pouvoir (autorité sur les individus, contrôle des ressources, statut social, prestige et richesse). La réussite, selon Shalom Schwartz, se réfère principalement à une forme de reconnaissance sociale ou d'estime pour ses réalisations. Ce concept diffère de l'approche de motivation à la réalisation de David McClelland (voir Exercice 14 sur la motivation), qui vise l'excellence et est plus étroitement liée à l'autodirection.
3. **La conservation**, qui inclut la sécurité (propreté, sécurité, santé, stabilité sociale, relations réciproques), la conformité (acceptation de l'autorité, normes sociales, respect des aînés, autodiscipline, maîtrise de soi) et la tradition (respect des coutumes, valeurs religieuses, respect des traditions, modération). Bien que la tradition et la conformité se chevauchent souvent, elles diffèrent : la conformité implique la soumission aux individus actuels, tandis que la tradition se réfère à une soumission à des principes abstraits hérités du passé.
4. **L'autotranscendance**, qui comprend la bienveillance (aider autrui, loyauté, pardon, amitié sincère, amour mature) et l'universalisme (justice sociale, équité, protection de l'environnement, harmonie avec la nature, spiritualité, harmonie intérieure). Comme le souligne Shalom Schwartz, bien que la bienveillance et la conformité favorisent des relations sociales coopératives, la bienveillance est motivée par une « base motivationnelle intériorisée », tandis que la conformité est motivée par le désir d'éviter des conséquences négatives personnelles : « Les deux valeurs peuvent conduire à des actes d'entraide, individuellement ou ensemble. » La bienveillance se manifeste par l'aide aux personnes connues (dans votre cercle de connaissances), tandis que l'universalisme étend cette préoccupation à tous (au-delà de votre cercle de connaissances).

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

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

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

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

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

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

Plus important	Bienveillance
	Universalisme
	Liberté
	Sécurité
	Conformité
	Tradition
	Hédonisme
	Réussite
	Stimulation
Moins important	Pouvoir

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

Partie 2

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

1. Dessinez maintenant un diagramme pour vous aider à visualiser votre modèle de valeurs.
2. Écrivez un exemple ou une anecdote qui démontre comment vous avez appliqué chaque valeur importante dans votre vie (celles de la pile 1).
3. Dans lequel des quatre groupes vos valeurs les plus importantes se retrouvent-elles ? Qu'en est-il de celles que vous trouvez moins importantes ?

Voici le diagramme de Roger :

4. Comment vos résultats se comparent-ils à la hiérarchie des valeurs trouvée dans de nombreuses cultures (décrite dans le paragraphe commençant par « La hiérarchie suivante semble prévaloir dans de nombreuses cultures... ») ?

Interprétation – Les valeurs et le leadership

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

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

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

Parlons un peu plus de la bienveillance ! Shalom Schwartz a observé que la bienveillance, qui consiste à prendre soin du bien-être des autres au sein de votre cercle de connaissances, est l'une des valeurs les plus fondamentales pour les individus dans la plupart des sociétés. Cette valeur contribue à créer une harmonie sociale ; les personnes qui la valorisent ont tendance à être plus altruistes, à coopérer, à aider les autres et à s'engager bénévolement. Elles sont également socialement sensibles et ouvertes à nouer des amitiés avec des membres en dehors de leur cercle habituel. Pour elles, le travail

représente souvent un « appel » plutôt qu'une simple source de revenus. De nombreuses preuves scientifiques soulignent que la bienveillance est profondément ancrée dans le tissu social de base.

Mais que faire si la bienveillance ne figure pas parmi vos valeurs les plus importantes et que vous souhaitez l'adopter ? Si vous envisagez de reconfigurer vos valeurs, commencez par réfléchir aux valeurs que vous désirez intégrer et aux manières précises dont vous souhaitez les manifester. Des recherches menées par Sharon Arieli, Adam Grant et Lilach Sagiv indiquent que vous pouvez effectivement « vous convaincre de vous soucier des autres ». Voici quelques stratégies qui se sont révélées efficaces dans leurs études :

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

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

5. Si vous deviez traduire vos valeurs en principes de leadership pour guider votre équipe, quels seraient-ils ?

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

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions que vous prendrez à partir de maintenant pour vous assurer de rester fidèle à vos valeurs les plus importantes. Soyez créatif ! Par exemple, créez une charte basée sur vos valeurs principales. Affichez-la dans un endroit visible pour vous rappeler constamment vos engagements. Ou bien, passez du temps dans des activités qui renforcent et expriment vos valeurs fondamentales. Cela peut inclure du bénévolat, des projets créatifs, ou tout simplement passer du temps avec des personnes qui partagent vos valeurs.

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

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

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

Roger : Qui ? Quoi ?

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

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

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

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

11

Que détestez-vous et qu'appréciez-vous ?

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

– Rémi Tremblay

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

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

Votre défi

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

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

Réalisez ces deux réflexions avant de lire plus loin.

Votre ombre est à l'œuvre !

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

1. **Il est possible de découvrir notre ombre d'une manière plutôt positive.** Il suffit de nous questionner sur ce qui nous fait particulièrement rire, sur ce qui déclenche en nous un rire sincère. Quand est-ce que vous éclatez de rire ? Rire à une plaisanterie, c'est saisir ce dont il est question et y trouver une part de vérité personnelle.
2. **Il est possible d'identifier précisément les personnes que nous apprécions moins, voire que nous n'apprécions pas du tout.** Ensuite, il est essentiel de préciser ce qui nous déplaît

chez elles : leur manière de s'exprimer, leurs défauts, leur personnalité, par exemple. Une fois ces traits identifiés, essayez de voir s'ils se retrouvent également en vous. Nos propres défauts nous échappent souvent. Cependant, lorsque nous reconnaissons ces mêmes défauts chez autrui, ils prennent soudainement une dimension exacerbée. C'est ainsi que nous pouvons développer un fort ressentiment envers ces traits chez les autres. Comme le souligne Anaïs Nin : « Nous ne voyons pas les choses telles qu'elles sont, nous les voyons telles que nous sommes. »

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

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

Le psychiatre D^r Carl Jung aborde également le concept de l'ombre. Selon lui, tout ce que nous ne pouvons pas accepter, assumer ou reconnaître dans notre personnalité constitue notre ombre. Ce sont des aspects de nous-mêmes qui résident profondément en nous, mais qui restent inexprimés, comme des bourgeons qui attendent de fleurir. Lorsque nous identifions ces traits chez les autres, cela résonne en nous d'une manière particulière. Certaines personnes sont conscientes de leur ombre, tandis que d'autres préfèrent l'ignorer par peur ou inconfort. Comme le souligne Kellen Von Houser, « nous devons regarder dans l'obscurité pour trouver la lumière ». En nous familiarisant avec notre ombre, nous nous ouvrons davantage à l'acceptation de soi et à la tolérance envers les autres.

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

Vos interprétations découlent de votre perception personnelle.

Comme l'exprimait Jean Lorrain, professeur retraité en administration à l'UQTR, chaque individu a une perception unique en raison de ses différences individuelles. Chacun possède un cadre de

référence distinct et accorde de l'importance à des aspects variés. Pour les leaders, comprendre la subjectivité de la perception est essentiel. Ils doivent reconnaître que les membres de leur équipe pensent et comprennent les choses différemment, nécessitant ainsi une adaptation. En effet, les leaders doivent ajuster leur propre perspective, sachant que leurs collaborateurs peuvent avoir des perceptions divergentes. Pour améliorer cette compréhension du processus perceptuel, plusieurs conseils s'offrent à vous :

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

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

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

Après que vous avez relevé ce défi, il est normal que vos sens soient particulièrement aiguisés et que vous interprétiez intensément ce que vous observez chez les autres. C'est un effet secondaire naturel de la prise de conscience de votre propre « ombre », mais avec le temps, ces effets s'atténueront. Cependant, rappelez-vous que découvrir votre « soi caché » est un processus sain qui vous permet de mieux comprendre toute votre personnalité et peut même vous inspirer à ajuster certains de vos comportements. Selon Kellen Von Houser, il est plus bénéfique de se connaître profondément que

de se contenter de l'image idéalisée que nous présentons aux autres comme étant la vérité. Êtes-vous d'accord avec cette idée ?

Autoévaluation rapide

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

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

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

Plan d'action

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

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

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

et que l'embarras d'arriver en retard peut être difficile à gérer. Maintenant, je vois que j'ai besoin de trouver un équilibre et de me détendre à ce sujet.

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

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

Cherchez-vous activement la rétroaction des autres ?

« Les individus construisent leur estime de soi en fonction de l'image que les autres leur renvoient.

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

– Martin Gray

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

Il est essentiel que les leaders se connaissent profondément. Ils doivent être capables de solliciter activement des commentaires et de les recevoir de manière ouverte. Un leader ne devrait pas opérer en vase clos, ignorant l'opinion des autres. En réalité, les leaders puisent leur force dans leur environnement, il est donc naturel qu'ils évaluent régulièrement la perception que leur entourage a de leurs forces et de leurs faiblesses.

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

Notre « soi idéal »

Il peut être bénéfique de comparer qui nous sommes réellement, notre « soi idéal » que nous aspirons à être, et la personne que nous présentons aux autres. Idéalement, ces trois aspects devraient converger pour que notre présentation reflète fidèlement notre identité profonde et nos aspirations. Lorsque ce n'est pas le cas, cela peut indiquer une faible identité de soi, qui peut entraîner des

répercussions sur notre bien-être mental, comme un acteur jouant différents rôles sans jamais être authentique.

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

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

L'importance de la rétroaction

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

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

Autoévaluation rapide

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

Votre défi en deux parties

Partie 1

L'exercice que nous vous proposons a pour but de répondre aux questions précédemment posées. Il vous permettra de réduire votre angle mort concernant la perception que les autres ont de vous.

Nous avons tous des forces et des faiblesses, et notre entourage est bien placé pour nous aider à en prendre conscience. Sa rétroaction est donc précieuse pour notre développement personnel.

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

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

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

Partie 2

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

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

Plan d'action

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

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

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

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

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

Mettez-vous à profit vos points forts ?

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

– Laurent Lapiere

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

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

Estime de soi

Selon Gail Myers et Michele Tolela Myers, plusieurs indicateurs peuvent révéler si votre estime de soi est forte ou faible. Une faible estime de soi se manifeste souvent par le besoin fréquent de critiquer, la difficulté à recevoir des compliments, une attitude cynique ou hostile, un pessimisme généralisé et

une crainte constante des reproches. À l'inverse, une estime de soi forte se caractérise par l'humilité, la capacité à accepter les compliments, une expression émotionnelle adéquate et un optimisme naturel.

Qui suis-je ?

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

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

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

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

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

Autoévaluation rapide

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

Votre défi

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

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

Forces

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

Défis

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

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

Plan d'action

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qu'est-ce qui vous motive personnellement ?

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

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

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

À quel point a-t-il été difficile de répondre à ces questions ? Elles offrent des indices importants sur vos principaux facteurs de motivation. Chacun a une combinaison unique de besoins et de sources d'inspiration qui le dynamisent. Ce qui distingue les leaders, c'est qu'ils comprennent ce qui les pousse à agir et qu'ils cherchent activement des moyens de se motiver.

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

Elle a rapidement trouvé un emploi dans le secteur des articles de sport chez Canadian Tire, auprès d'un gestionnaire qui valorisait sa créativité et son initiative. Roxanne a visionné des vidéos sur la vente de produits spécifiques comme des tondeuses à gazon et des clôtures, et elle a observé comment d'autres s'y prenaient. À la fin de l'été, elle était fière de sa contribution. Comparativement à son travail

quotidien à l'usine de transformation d'œufs située à distance de marche, chez Canadian Tire, elle travaillait par quarts fractionnés, et il lui fallait une heure pour se rendre au travail à vélo et en revenir. Son expérience cet été-là a permis à Roxanne de comprendre que le défi, l'autonomie et l'apprentissage continu étaient ses principaux moteurs de motivation, en plus d'évoluer dans un environnement respectueux.

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

Votre défi en deux parties

Partie 1

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

Voici quelques questions pour orienter votre réflexion.

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

Interprétation

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

1. **La réussite** : Les individus avec un fort besoin de réussite (*nAch – need for achievement* – élevé) sont motivés par les défis. Ils préfèrent des objectifs de travail modérément ambitieux, ni trop faciles, ni trop difficiles, où ils doivent fournir un effort pour les atteindre. La rétroaction directe sur leur travail est cruciale pour eux. Ils sont à l'aise de travailler de manière indépendante ou au sein d'une équipe partageant des valeurs similaires de réussite. Contrairement à ceux avec un faible besoin de réussite, l'argent n'est généralement pas une source de motivation principale pour eux. Les termes clés associés à ces individus incluent le

succès, l'atteinte des objectifs, la compétence, le défi, les occasions favorables, l'amélioration personnelle, la recherche de la rétroaction, l'autonomie et les résultats concrets.

2. **L'affiliation** : Les individus avec un fort besoin d'affiliation (n_{Aff} – *need for affiliation* – élevé) trouvent leur motivation dans les relations et l'interaction sociale. Ils évitent les conflits et sont enclins à satisfaire les désirs des autres, même au détriment de leurs propres besoins. Comparés à ceux avec un faible besoin d'affiliation, ils ont tendance à suivre les normes du groupe et préfèrent les tâches impliquant une collaboration, comme le travail avec des clients. Les mots clés pour ces individus incluent l'harmonie, les relations interpersonnelles, l'aide aux autres, l'appréciation, la coopération et le travail d'équipe.
3. **Le pouvoir** : Il existe deux types de besoin de pouvoir : le pouvoir « socialisé » et le pouvoir « personnel ». Ceux avec un besoin de pouvoir « socialisé » aspirent à des rôles de leadership pour influencer positivement et aider les autres, favorisant ainsi les objectifs organisationnels et la responsabilité sociale. À l'inverse, ceux avec un besoin de pouvoir « personnel » sont davantage motivés par l'autorité, le contrôle, la compétition et l'avancement personnel. Les mots clés pour le pouvoir « socialisé » incluent l'influence, l'altruisme, la responsabilité sociale, les objectifs organisationnels, l'impact positif sur les autres et le leadership. Pour le pouvoir « personnel », on retrouve des termes comme le contrôle, le prestige, l'avancement personnel, l'autorité, la compétition, la discipline, la richesse matérielle et la victoire.

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

Le profil motivationnel des leaders

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

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

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

La motivation extrinsèque et intrinsèque

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

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

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

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

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

Partie 2

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

pour vous. Enfin, si votre récit tourne autour du pouvoir d'une personne sur une autre ou de la capacité à améliorer les choses dans le monde, alors le pouvoir est probablement un facteur de motivation central pour vous.

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Évaluez votre niveau global de motivation sur une échelle de 1 à 10. Justifiez votre note. Que faites-vous personnellement pour augmenter votre niveau de motivation ?
2. Que dit votre histoire sur ce qui vous motive ? Comment vos réponses correspondent-elles à (a) vos attentes concernant vos principaux facteurs de motivation et à (b) vos réponses aux questions d'ouverture ?
3. Lorsque vous repensez aux trois moments les plus marquants de votre vie, quels thèmes ressortent ? Quel est le lien entre ces moments et vos principaux facteurs de motivation ?
4. Comment votre modèle de motivation personnel pourrait-il influencer la façon dont vous dirigez votre équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils déterminer ce qui motive les membres de leur équipe et créer un environnement favorable ?
6. Imaginez que vous avez l'emploi de vos rêves. Décrivez-le de manière aussi détaillée que possible. À quoi ressemblerait ce travail ? Que feriez-vous ? Avec qui travailleriez-vous ? Relisez ce que vous avez écrit et examinez le rôle que jouent vos principaux facteurs de motivation dans votre travail idéal. S'ils constituent des facteurs de motivation importants, ils devraient être évidents. Y a-t-il d'autres facteurs impliqués ? Par exemple, souhaitez-vous un emploi qui implique une variété de tâches, requiert une diversité de compétences, est au cœur de la mission de l'organisation, vous permet de travailler de manière autonome et de prendre des décisions sur la façon dont vous accomplissez votre travail, et vous offre une rétroaction claire ? Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi développée par l'économiste Greg Oldham et le psychologue Richard Hackman, les emplois présentant ces caractéristiques ont tendance à motiver les gens. Laquelle de ces caractéristiques vous motiverait ?
7. En plus d'influencer votre vision de l'emploi de vos rêves, vos principaux facteurs de motivation influencent également votre vision d'une organisation idéale. Décrivez votre organisation idéale. Quel style de leadership est utilisé ? Comment le succès est-il mesuré, le cas échéant ? Quelle est l'importance des résultats par rapport aux relations ? Préférez-vous la

flexibilité ou le contrôle ? La stabilité ou le changement ? Dans quelle mesure l'accent est-il mis sur la compétition ?

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

Plan d'action

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

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

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

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

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

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

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

15

Connaissez-vous la TAD ?

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

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

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

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

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

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

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

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

Roger : Elle n'a rien mentionné, mais je suppose que chaque emploi a ses aspects positifs et négatifs, et il faut équilibrer les deux. Par exemple, je me sens très libre dans mon travail. Je peux faire tout ce

qu'il faut pour résoudre un problème, et tant que mes actions correspondent à mes compétences et mes capacités, personne n'intervient. Je suis dans le même poste depuis cinq ans et je suis devenu très bon dans ce que je fais. Comparativement à mes débuts, je me sens beaucoup plus compétent. Quant aux aspects négatifs, je suis isolé de mes collègues et je dois dire que ça m'ennuie.

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

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

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

Les idées de la TAD ont influencé divers domaines, de l'éducation et de la psychologie du travail au développement personnel et aux soins de santé. À l'Université du Québec à Montréal (UQAM), un chercheur notable qui étudie la TAD est le D^r Jacques Forest. Lui et son équipe ont apporté d'importantes contributions dans ce domaine et, dans son dernier livre coécrit, *The ABC of Work Motivation*, il prodigue des conseils pratiques sur la façon d'appliquer la TAD et de favoriser la motivation intrinsèque de vous-même et des autres.

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

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

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

- Donner aux membres de leur équipe une certaine marge de manœuvre pour faire des choix et s'approprier leur travail ;

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

Votre défi de 3 jours

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

Jour 1

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

1. les situations où vous vous sentiez maître de vos décisions et de vos actions ;
2. des situations dans lesquelles vous manquiez d'autonomie ou vous sentiez contraint ;
3. les tâches ou activités pour lesquelles vous vous sentiez compétent et efficace ;
4. les domaines dans lesquels vous vous sentiez incertain ou manquiez de confiance ;
5. des moments où vous vous êtes senti connecté et soutenu ;
6. des moments où vous vous êtes senti isolé ou déconnecté.

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

Jours 2 et 3

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

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

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

Plan d'action

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

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

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

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

Comment est le gouvernail de votre bateau ?

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

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

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

Avez-vous besoin d'une incitation supplémentaire pour clarifier votre mission de vie ? À notre avis, une vie sans mission est une vie sans signification. C'est parce que la mission donne un but clair et une direction à nos actions. Elle nous guide à travers les défis et les choix de la vie quotidienne, nous aidant à trouver satisfaction et accomplissement dans ce que nous faisons. Une mission personnelle nous connecte à nos valeurs profondes et nous inspire à contribuer positivement au monde qui nous entoure. Sans gouvernail pour vous orienter dans la bonne direction, n'importe quelle direction fera l'affaire. Vous ne sauriez jamais si vous êtes sur la bonne voie si vous ne saviez pas quelle est la bonne voie en premier lieu. Votre vie suivrait son cours et, avant que vous ne vous en rendiez compte, vous regarderiez en arrière et vous demanderiez où tout votre temps est passé.

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

Votre défi

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

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Était-il facile ou difficile de préparer les listes ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Quels éléments des deux listes sont les plus importants pour vous ? Pourquoi sont-ils importants ? Ces choses contribuent-elles à votre bien-être personnel et à celui des autres ?
3. Si vous deviez regrouper les éléments en catégories ou en thèmes, quels seraient-ils ? Un ou plusieurs de ces groupes sont-ils orientés vers les autres (par exemple, aider certains groupes de personnes) ?
4. Écrivez une phrase qui capture l'essence de ces grands groupes et qui deviendra votre mission de vie. Cette déclaration doit découler de manière organique de vous, de vos expériences et de vos objectifs personnels. Puisque cette mission vous guidera dans la vie, elle doit vous représenter avec précision. Une mission incorrecte peut vous orienter dans la mauvaise direction.
5. En considérant votre mission telle que vous venez de l'écrire, sur une échelle de 1 à 10, quelle influence pensez-vous que votre mission aura sur le pilotage de votre vie ? Pourquoi ?
6. Comme le suggère Alex Lickerman, imaginez que vous receviez un prix à la fin de votre vie pour l'accomplissement de votre mission. Seriez-vous fier d'avoir consacré toute votre vie à réaliser cette mission ? Pensez-vous que cette mission est la meilleure, la plus authentique et la plus satisfaisante que vous auriez pu faire dans votre vie ? L'idée de recevoir une récompense pour cette mission vous semble-t-elle honorable ?
7. Pourquoi est-il important que les leaders aient une déclaration de mission personnelle ? Quelle priorité doivent-ils accorder à la réalisation de leur mission ?
8. Comment les leaders peuvent-ils utiliser leur mission pour inciter leur équipe à vivre et à travailler avec intégrité ?

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

Plan d'action

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

Connaissez-vous votre mission de vie ?

« Suis ta félicité. » – Joseph Campbell

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

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

Plonger dans une telle réflexion abstraite peut vous donner des maux de tête ou même vous décourager. À quoi bon ?, direz-vous. Vous avez sûrement des choses plus importantes à faire : terminer une tâche pour le bureau, faire le ménage de votre maison ou préparer le repas. Eh bien, c'est là que vous vous trompez... Redécouvrir votre mission est certainement l'une des tâches les plus colossales et gratifiantes de votre existence. Oui, « redécouvrir » ! C'est comme enlever la poussière, car votre mission est en vous. Elle est cachée, plus ou moins loin, et vous la bloquez, plus ou moins ardemment, avec votre rationalité, votre train-train quotidien et vos innombrables objectifs à court terme.

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

Du haut de vos 15 ans, comment vous imaginiez-vous à l'âge adulte ? Qui étiez-vous, que faisiez-vous et comment vous sentiez-vous ? En fait, votre mission personnelle peut facilement être

extrapolée de votre réponse à la question suivante : « Que vouliez-vous faire et devenir dans votre vie ? » Cherchez dans votre mémoire et demandez à vos proches ce que vous vouliez accomplir ou être « dans la vie ». Tant que nous évoluons dans un monde « protégé » des responsabilités et des pressions imposées par le monde extérieur, il est possible de rêver et de découvrir ce qui nous plaît vraiment.

Votre défi

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

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Maintenant, après avoir examiné vos réponses aux questions et y avoir réfléchi, quels thèmes semblent se répéter ? Décrivez vos découvertes.
2. En tenant compte des thèmes clés, comment définiriez-vous la mission de votre vie ? Rédigez une déclaration inspirante et facile à retenir qui définit clairement votre mission.
3. Que ressentiriez-vous si :
 - a. vous ne pouviez pas accomplir cette mission ?
 - b. vous aviez réussi à accomplir cette mission ?

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

4. Allez-y et faites part de votre énoncé de mission à trois personnes ou plus qui vous connaissent bien. Quels sont leurs commentaires et leurs réactions ? Quelles modifications devez-vous apporter à votre énoncé de mission à la suite de leur contribution ?
5. Pourquoi est-il important que les leaders aient un énoncé de mission ?
6. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à devenir plus conscients de leur propre mission de vie ?

Plan d'action

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

Éléments clés à retenir
<ul style="list-style-type: none">• Développer sa pratique réflexive qui est au cœur du développement personnel, particulièrement de son développement en tant que leader ;• Se connaître, connaître ses valeurs, ses traits de personnalité, ses styles d'apprentissage, ses besoins, ses motivations, etc., permet de mieux développer ses caractéristiques de leadership ;• Connaître ses forces permet de rechercher des situations qui les mettent en valeur, plutôt que de s'appuyer sur ses faiblesses. Reconnaître ses faiblesses permet de les corriger et de s'assurer qu'elles ne nuisent pas à sa carrière.