# Évaluation intuitive du caractère de leader

# ÉICL

**le 13 juillet 2025**

## Rapport de leader pour Sam Sample

Droits d'auteur © 2013,2023 SIGMA Assessment Systems, Ltd. Tous droits réservés.
PO Box 3292, Stn B., London, ON N6A 4K3 • Phone: 800-401-4480

# Évaluation intuitive du caractère de leader (ÉICL)

***Résultats de l'ÉICL concernant Sam Sample*** ***le 13 juillet 2025***

## Table des matières


**INTRODUCTION** **2**

**NATURE ET IMPORTANCE DU CARACTÈRE DE LEADER** **2**

Figure 1 : Dimensions et éléments du caractère 3
Tableau 1 : Incidence des points forts du caractère sur le comportement des leaders 4
Tableau 2 : Incidence du caractère sur les organisations 5

**SURVOL DES RÉSULTATS DE L'ÉICL** **6**

**Cotes pour chaque dimension** **6**
JUGEMENT 7
COURAGE 9
DYNAMISME 11
COLLABORATION 13
INTÉGRITÉ 15
TEMPÉRANCE 17
RESPONSABILITÉ 19
JUSTICE 21
HUMILITÉ 23
HUMANITÉ 25
TRANSCENDANCE 27

**DÉVELOPPER VOTRE CARACTÈRE DE LEADER** **29**

**CONCLUSION** **31**

**ANNEXE A : COMPARAISON AVEC LES PAIRS** **33**

**ANNEXE B : LECTURES SUPPLÉMENTAIRES** **37**

**ANNEXE C : PLAN DE PERFECTIONNEMENT DU CARACTÈRE DE LEADERSHIP** **38**

## Introduction

Le présent rapport est conçu pour vous éclairer sur :

ce qu'est le caractère de leader et les raisons pour lesquelles il est indispensable;
les principales dimensions de ce caractère et leurs éléments connexes;
les résultats obtenus à l'ÉICL et la manière d'améliorer et de perfectionner chaque aspect.

## Nature et importance du caractère de leader

Chaque organisation a besoin d'employés qui sont disposés et aptes à inspirer les autres et à donner le meilleur d'eux-mêmes et de leur organisation. De plus, chaque personne doit renforcer son caractère pour soutenir son propre bien-être et son excellence. Ceux qui y arrivent ont tout ce qu'il faut (compétences, dévouement et caractère) pour devenir des leaders efficaces – des gens qui ont la disposition de diriger même sans la position officielle de leadership. Même si les compétences et le dévouement sont importants, le caractère joue un rôle déterminant dans le comportement directorial, comme la crise financière de 2008-2009 en a témoigné. En effet, le besoin de gratification immédiate de certains leaders l'a emporté sur leur tempérance alors que d'autres leaders, qui savaient que de mauvais risques étaient pris, ont préféré garder le silence parce qu'ils n'avaient pas le courage de prendre la parole. De plus, avec l'émergence de la pandémie de COVID-19, les personnes de tous les secteurs et à tous les niveaux dans les sociétés du monde entier ont dû relever d'énormes défis. Nous avons appris que leur capacité à relever ces défis dépendait en grande partie de leur caractère.

Par « caractère », nous entendons un ensemble précis de comportements interreliés qui, selon les recherches, sont universellement reconnus comme offrant aux individus la capacité de faire preuve de jugement et de prendre des décisions. Le caractère détermine fondamentalement comment nous interagissions avec le monde qui nous entoure, ce que nous remarquons, ce sur quoi nous insistons, ceux avec qui nous engageons la conversation, ce que nous chérissons, ce sur quoi nous décidons d'intervenir, notre manière de décider, bref, tout ce que nous faisons. Les compétences jouent un rôle important dans la prise de décisions en général et plus particulièrement la qualité du leadership. Cependant, même si elles sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes pour assurer l'excellence du leadership. Le caractère est la capacité fondamentale à cultiver ses compétences, à prouver son dévouement et, par conséquent, à faire preuve de leadership.

Dans le présent rapport, nous mettons l'accent sur le caractère de leader. Nous décrivons 11 dimensions du caractère et chacune d'entre elles se décompose en éléments précis qui peuvent être considérés comme des comportements adéquats dans certaines circonstances. Ces dimensions et leurs éléments connexes sont présentés à la figure 1.

Les renseignements contenus dans le présent rapport visent à mieux vous faire prendre conscience de votre position par rapport à chaque dimension. Nous donnons également des renseignements sur les façons de perfectionner les dimensions du caractère et leurs éléments.

**Figure 1 : Dimensions et éléments du caractère**

Voici les principaux points à comprendre au sujet de la nature du caractère :

- Le jugement est au cœur du caractère. Il détermine quand et comment nous décidons de nous comporter.
- Les dimensions sont interdépendantes. Ensemble, elles déterminent la force globale du caractère de la personne.
- Chaque dimension se compose de plusieurs éléments définissant le caractère. Chacun de ces éléments a une incidence sur la force de la dimension du caractère examinée.
- Votre caractère se développe tout au long de la vie, et vous pouvez renforcer le développement de votre caractère grâce à des exercices délibérés. Toute situation constitue une expérience différente et offre la possibilité de s'exercer à développer son caractère.
- Les dimensions du caractère ont été appuyées dans diverses cultures, régions et époques. Il est important pour votre efficacité personnelle d'avoir la capacité d'exercer toutes les qualités (dimensions) de votre caractère.
- Toutes les dimensions et les éléments du caractère importent. Par conséquent, il importe de comprendre tant vos points forts que les aspects à améliorer.
- Il importe de développer toutes les dimensions du caractère. Par conséquent, l'ÉICL diffère des portraits de la personnalité qui répartissent les individus en fonction de types de personnalité et qui vous proposent de vous concentrer sur vos points forts, tout en mettant à profit les habiletés d'autrui pour remédier à vos faiblesses.

Il importe de souligner que le caractère est fondamental lorsqu'il s'agit du bien-être et de prendre des décisions efficaces. Il ne suffit pas de posséder les compétences et un sens de l'engagement pour réussir. Le plus souvent, la cause première de l'échec ou de la réussite, tant au niveau du leader individuel qu'à celui de l'organisation, réside dans le caractère. Des renseignements plus détaillés sont fournis ci-dessous sur la façon dont le caractère influe tant sur le comportement que sur les résultats qu'obtient l'organisation.

**Tableau 1 : Incidence des points forts du caractère sur le comportement des leaders**

| | QUAND LA DIMENSION EXISTE LES LEADERS… | |
|---|---|---|
| **Jugement** | | - Prennent toujours de bonnes décisions<br>- Ajoutent perspicacité, orientation et clarté à la résolution de problèmes<br>- Ne supposent rien et ne tirent pas de conclusions hâtives<br>- Adaptent les solutions à la situation |
| **Courage** | | - Se placent dans la « ligne de tir » pour appuyer les idées qui risquent d'être impopulaires, mais qui sont indiquées<br>- Se prononcent fermement en faveur de ce qu'il faut faire, même face à une forte opposition |
| **Dynamisme** | | - Poursuivent les choses avec une détermination farouche<br>- Déploient une énergie intarissable pour poursuivre les objectifs<br>- Tendent vers l'excellence (pas la perfection) dans tout ce qu'ils entreprennent |
| **Collaboration** | | - Comprennent comment travailler d'une façon productive avec des personnes et des personnalités différentes<br>- Mettent à profit les idées, opinions et contributions d'autrui pour élaborer de meilleures solutions<br>- Font preuve d'ouverture d'esprit face à l'opposition<br>- Encouragent les différences d'opinion constructives |
| **Intégrité** | | - Prêchent par l'exemple<br>- Font preuve d'honnêteté et de transparence et exigent la même chose d'autrui<br>- Donnent une expression concrète aux valeurs personnelles et de l'organisation dans leur propre comportement<br>- Ne demandent pas aux autres de poser des gestes douteux du point de vue moral |
| **Tempérance** | | - Manifestent calme et sang-froid, même dans les situations difficiles<br>- Font preuve de retenue<br>- Comprennent les risques allant de pair avec les décisions et les actes<br>- Savent quand cesser de parler pour écouter |
| **Responsabilisation** | | - Ne se dérobent pas à leurs responsabilités<br>- Savent reconnaître leurs erreurs<br>- Ne nient pas la réalité<br>- Ne contournent pas les questions difficiles |
| **Justice** | | - Récompensent le bon rendement et font face au mauvais rendement<br>- Demeurent objectifs quand les autres font valoir leur point de vue<br>- Respectent les différences chez les autres; ne traitent pas tout le monde de la même façon<br>- S'expriment fortement en faveur de ceux et celles qui ont été lésés |
| **Humilité** | | - Présentent les réalisations comme étant le fruit d'un effort collectif et non du leur<br>- Sont conscients de leurs points faibles et délèguent les fonctions en conséquence<br>- Reconnaissent et soulignent les contributions d'autrui<br>- Ne se sentent pas obligés de parler de leurs réalisations<br>- Ne recourent pas à l'intimidation |
| **Humanité** | | - Se soucient vraiment des autres<br>- Offrent généreusement leur temps et leurs ressources<br>- Savent tourner la page après une mauvaise expérience avec quelqu'un et entretenir une relation productive avec cette personne |
| **Transcendance** | | - Savent reconnaître de bonnes idées novatrices et inédites<br>- Apprécient vraiment l'excellence dans le travail des autres<br>- Manifestent une solide détermination qui inspire les autres<br>- Abordent les problèmes d'un point de vue nouveau, créatif et inspirant<br>- Aident les autres à envisager les choses différemment |

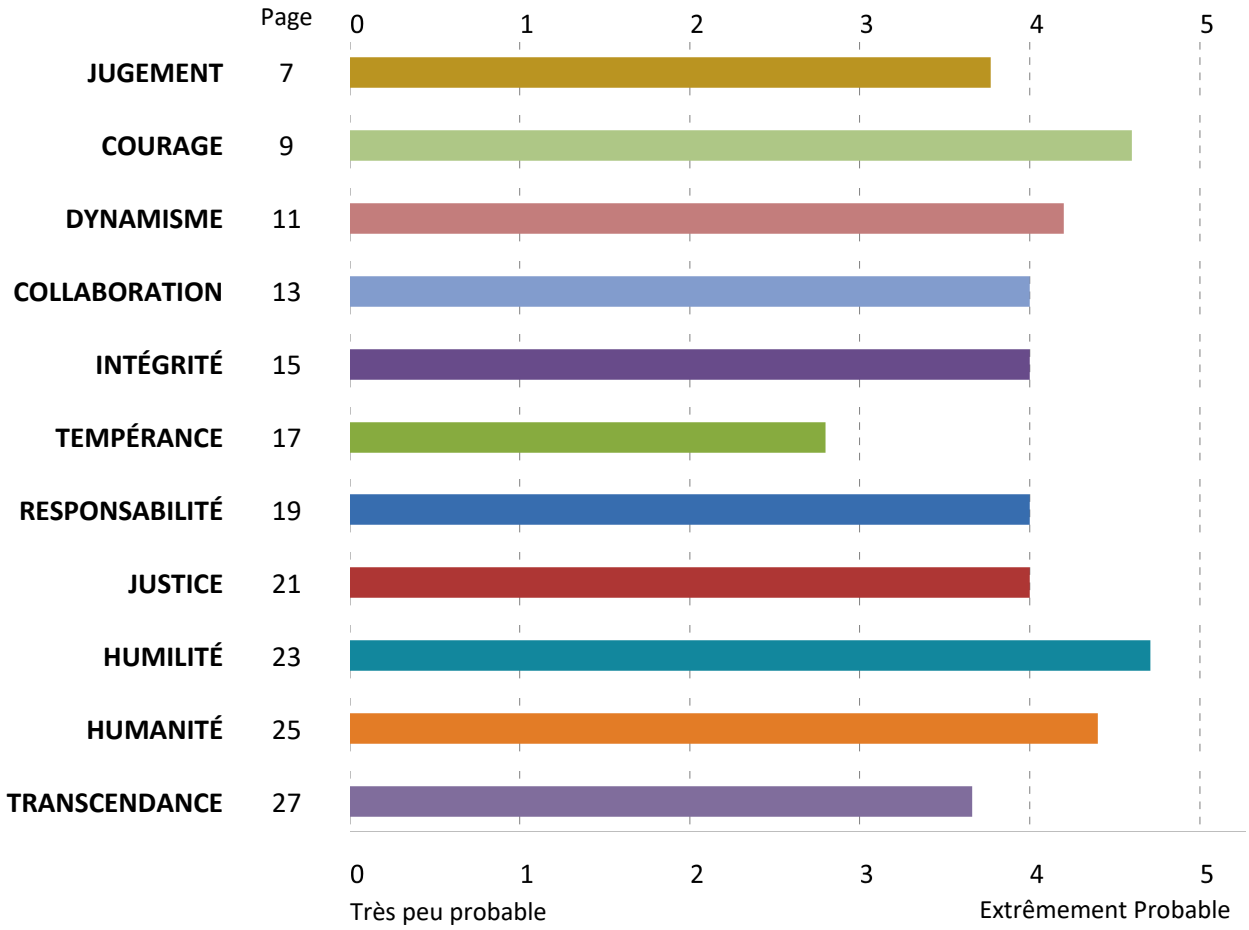
**Tableau 2 : Incidence du caractère sur les organisations**

| | PRESENT LA DIMENSION EXISTE | LA DIMENSION N'EXISTE PAS |
|---|---|---|
| **Jugement** | - Reconnaissance des questions clés se rapportant aux situations<br>- Les décisions reposent sur une excellente compréhension des enjeux et sur des analyses et des idées solides | - Les questions ne sont pas évaluées avec exhaustivité et équilibre, ce qui débouche sur de piètres décisions, sur la confusion et sur la résistance au changement |
| **Courage** | - Les décisions sont prises malgré l'incertitude<br>- Les mauvaises décisions sont contestées<br>- L'innovation est à l'honneur | - On souscrit aux piètres décisions<br>- On se contente de solutions sous-optimales<br>- On ne tient pas compte de la morale |
| **Dynamisme** | - Poursuite continue de priorités bien définies et haute productivité | - La léthargie et la faible productivité dominent |
| **Collaboration** | - Travail d'équipe efficace qui accroît la productivité<br>- La diversité existe dans les équipes et elle contribue à l'innovation, à la compréhension et à l'appréciation des idées des autres | - Une mentalité égocentrique engendre un climat concurrentiel hostile qui éloigne les alliés éventuels<br>- Une communication insuffisante de l'information entraîne une mauvaise compréhension des décisions, ce qui suscite frictions et conflits |
| **Intégrité** | - Confiance, transparence et communications efficaces | - Chacun agit dans son propre intérêt et se méfie des autres, ce qui réduit ses capacités de prendre de bonnes décisions |
| **Tempérance** | - Il existe une gestion efficace des risques et elle repose sur un processus décisionnel éclairé<br>- On prend judicieusement en compte les événements qui influent sur l'organisation, au lieu qu'existent des réactions exagérées | - Les actions sont axées sur les gains à court terme<br>- La recherche d'une gratification immédiate l'emporte sur une approche plus rationnelle définie par ce qui vaudrait mieux à long terme |
| **Responsabilisation** | - On assume la responsabilité de ses actes et on est déterminé à respecter les décisions et à les exécuter | - On n'arrive pas à produire des résultats ni à assumer la responsabilité des piètres décisions et résultats |
| **Justice** | - On sent la présence d'une équité qui engendre la confiance<br>- Le personnel va au-delà de ce que l'on attend de lui | - L'iniquité mine la confiance<br>- Un favoritisme et un népotisme généralisés existent |
| **Humilité** | - Volonté de cerner les erreurs et d'en discuter<br>- L'organisation encourage l'apprentissage continu | - L'arrogance et la suffisance imprègnent les relations<br>- On aborde les problèmes et les difficultés avec un contentement de soi |
| **Humanité** | - Compréhension profonde de ce qui importe pour les intervenants et qui suscite des perspectives particulières et l'engagement | - On ne reconnaît pas les conséquences sociales essentielles des décisions et des mesures prises |
| **Transcendance** | - Il existe un engagement en faveur de l'excellence<br>- Des objectifs supérieurs clairs et un accent mis sur une réflexion de grande envergure<br>- L'inspiration suscite l'innovation | - Des buts et des objectifs étroits régissent les actions<br>- On ne reconnaît pas ni n'apprécie l'excellence, et on ne cherche pas à tendre vers elle<br>- Rien n'inspire le personnel à créer et à contribuer à l'effort collectif |

## Survol des résultats de l'ÉICL

### Cotes pour chaque dimension

Lorsque vous avez répondu à l'ÉICL, vous avez dû indiquer à quel point vous étiez susceptible d'adopter les divers comportements qui reflètent les dimensions et les éléments du caractère décrits dans le présent rapport. Vous avez répondu à l'aide de l'échelle suivante : 1 = très peu probable, 2 = peu probable, 3 = ni improbable ni probable, 4 = probable et 5 = très probable. Le graphique ci-dessus illustre notre cote pour chaque dimension du caractère.




**Validité des résultats :** Gardez à l'esprit que ces résultats sont uniquement valables si vous avez répondu aux questions en toute honnêteté. La plupart des points utilisés pour évaluer les dimensions et éléments du caractère reflètent les qualités et les comportements recherchés. Par conséquent, il est possible de fausser consciemment ou inconsciemment les cotes pour les dimensions et les éléments simplement en donnant volontairement des réponses plus favorables aux points de l'ÉICL. Si vos réponses n'étaient pas honnêtes et justes, la validité du présent rapport et votre capacité à cerner les véritables forces et points à perfectionner de votre caractère seront compromises.

## JUGEMENT

Prend des décisions éclairées à point nommé en se fondant sur des renseignements pertinents et sur une analyse critique des faits. Tient compte de l'ensemble du contexte pour prendre des décisions. Fait preuve de souplesse quand on lui présente de nouveaux renseignements ou situations. Cerne intuitivement la meilleure façon de procéder. Peut pénétrer au cœur des questions difficiles. Peut raisonner efficacement dans des situations incertaines ou ambiguës.

### *ÉLÉMENTS*

**Conscient de la situation** : Apprécie les circonstances uniques qui pourraient demander des approches uniques.

**Complexe sur le plan cognitif** : Analyse, comprend clairement et arrive à de justes conclusions dans des circonstances incertaines, complexes et ambiguës.

**Esprit d'analyse** : Analyse habilement les renseignements et utilise un raisonnement logique.

**Décidé** : Prend rapidement des décisions éclairées et raisonnables. Fait preuve de jugement lucide pour ce qui est requis.

**Esprit critique** : Procède à une analyse solide et s'appuie sur un raisonnement logique pour évaluer les idées, les décisions et les résultats.

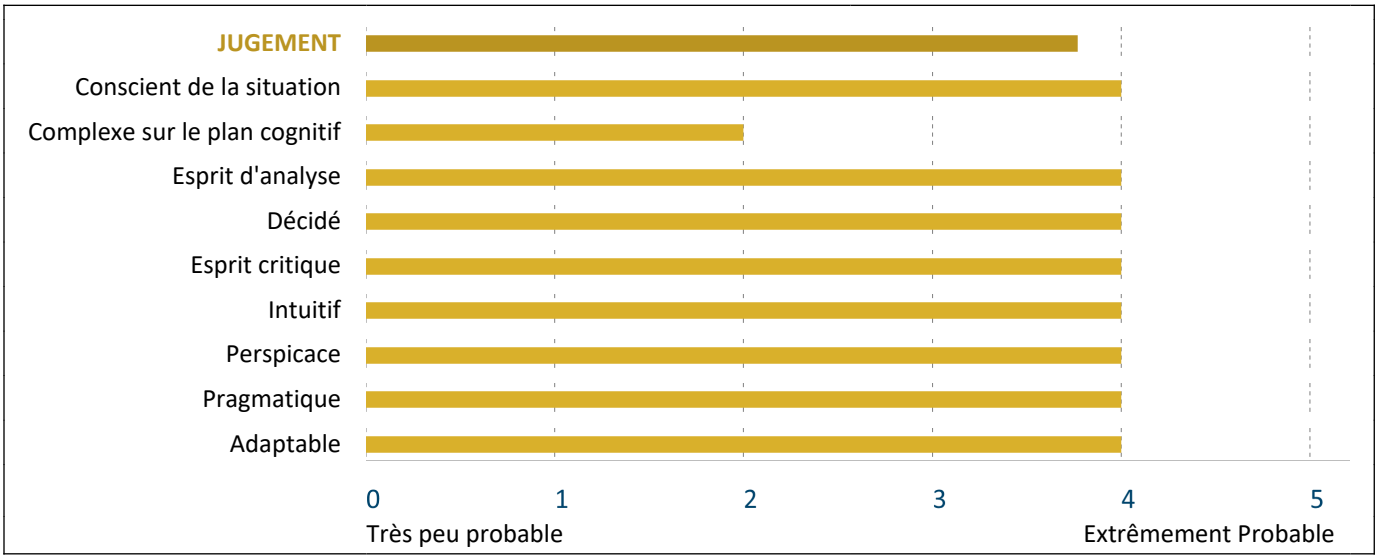
**Intuitif** : Comprend les choses sans besoin apparent de raisonnement conscient.

**Perspicace** : Saisit l'essence des situations. Va au cœur des enjeux difficiles.

**Pragmatique** : Comprend, élabore et met en œuvre des solutions viables dans diverses circonstances.

**Adaptable** : Modifie les plans, les décisions et les mesures afin de s'adapter à de nouvelles circonstances.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour le jugement et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES AU JUGEMENT

### REGARDER

Développer le sens du jugement stratégique
par Serge Poisson-de-Haro (YouTube)

Using our Practical Wisdom
TED Talk par Barry Schwartz (2010) – Transcription disponible en français

### ÉCOUTER

Risk, Part 1 & 2 Émission radio CBC Ideas avec Kathleen Flaherty et ses invités (2012)

Getting Sidetracked Émission radio CBC Spark avec Nora Young (2013)

*« L'esprit intuitif est un don sacré et l'esprit rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. »*

– Albert Einstein

### LIRE

Juger moins juger mieux (4) : Développer son jugement par Sylvaine Pascual

Comment développer son esprit d'analyse? par Philippe Jean Poirier

Le leadership conscient, songez-y! par Geneviève Desautels (Gestion HEC Montréal)

Le leadership de pleine conscience : une stratégie efficace pour les gestionnaires? par Luca Poitras (CRHA)

Les éléments d'un bon jugement par Sir Andrew Likierman (Harvard Business Review)

Être à son meilleur par Benoît Chalifoux

5 conseils pour developper votre espirit critique par Charlotte Rousel

Prise de décision: 7 conseils pour gestionnaires BDC

### APPRENDRE

Pensez à une situation où vous étiez en désaccord avec une décision prise par quelqu'un d'autre. À gauche d'une feuille de papier, dressez la liste de toutes les raisons pour lesquelles vous étiez en désaccord avec la décision. Maintenant, faites l'avocat du diable et, à droite de la feuille, dressez la liste de tous les éléments qui ont mené à la décision en question selon vous. Combien de points y a-t-il de chaque côté de la feuille? Parmi les points énumérés de chaque côté, combien reposent sur de l'information privilégiée? Combien sont de nature émotionnelle ou personnelle? Y a-t-il, d'un côté ou l'autre, un point crucial qui prévaut sur les autres?

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## COURAGE

Agit comme il se doit même si sa décision risque d'être impopulaire ou découragée activement ou d'aboutir à un résultat négatif pour eux. Manifeste une détermination, une confiance et une persévérance inlassables dans des situations difficiles. Reprend vite le dessus après avoir subi un revers.

### *ÉLÉMENTS*

**Brave** : Fait ce qui est, selon lui ou elle, la chose à faire, même dans l'adversité. Défend ses convictions et ses valeurs. Défend les autres.

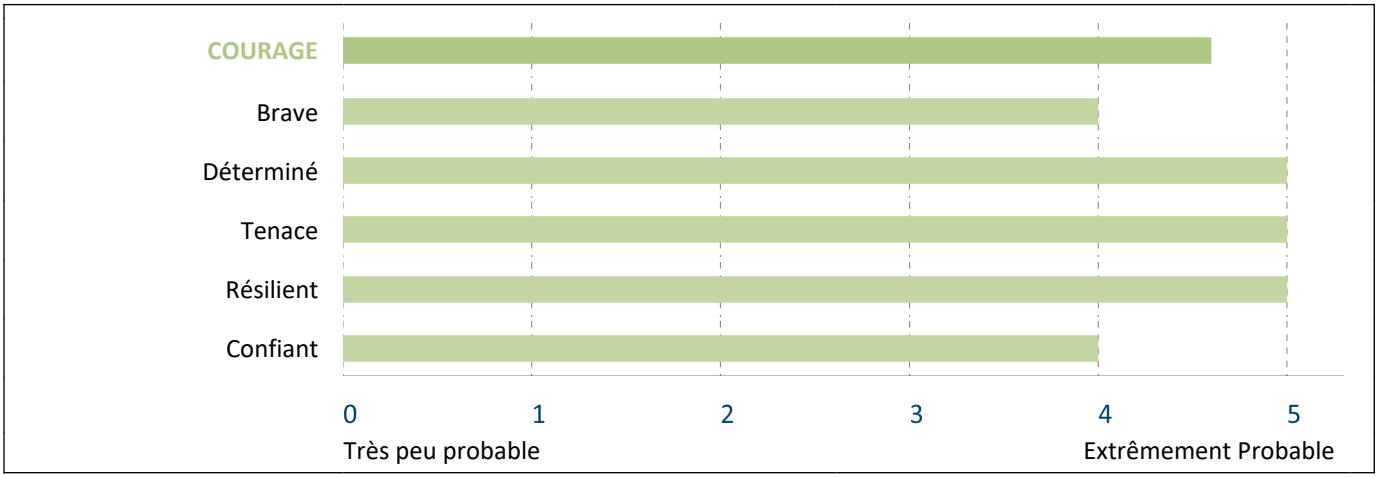
**Déterminé** : Fait preuve de détermination et s'efforce de mener les choses à terme.

**Tenace** : Termine ses tâches malgré les obstacles, les difficultés ou le découragement en cours de route. Travaille dur pendant de longues périodes et s'applique pour atteindre les objectifs.

**Résilient** : Endure les circonstances difficiles et y résiste. Se remet rapidement au travail après un revers.

**Confiant** : A confiance en ses capacités, ses décisions et ses actes.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour le courage et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES AU COURAGE

### REGARDER

Le don et le pouvoir du courage émotionnel par Susan David (TED Talk) – Sous-titres disponibles en français

Comment avoir du courage et faire les choses que tu as peur de faire? par Je Veux Réussir (YouTube)

*« La véritable grandeur d'un homme ne se mesure pas à des moments où il est à son aise, mais lorsqu'il traverse une période de controverses et de défis. »*

– Martin Luther King, Jr.

### LIRE

Le courage, une qualité du cœur par René Villemure

Comment faire preuve de courage managérial par Catherine Dulude

Comment être plus courageux au travail? par Olivier Schmouker (Les Affaires)

Comment développer votre résilience au travail? par Olivier Schmouker (Les Affaires)

La résilience au travail par Nos Pensées

12 façons simples de gagner confiance au travail par Mylène Tremblay (Chatelaine)

### APPRENDRE

Pour faire preuve de courage, il faut faire face à ses craintes et à ses vulnérabilités et agir malgré elles. Voyez le courage comme un muscle qui doit être entraîné tous les jours. Partez en quête d'occasions de poser de petits gestes courageux pour en prendre l'habitude.

Pensez à une situation où vous auriez pu défendre quelqu'un au travail, mais ne l'avez pas fait. Quelles craintes précises vous ont-elles empêché d'agir? Quelles ont été les répercussions de votre inaction (pour vous et pour les autres)? Plus vous réfléchissez à vos craintes et les confrontez, plus vous remarquerez les occasions de faire preuve de courage.

Courage managérial: composer avec des défis difficiles par Alain Gosselin (École des dirigeants, HEC Montréal)

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## DYNAMISME

Tend vers l'excellence, désire ardemment réussir, s'attaque aux problèmes avec empressement et relève les défis avec énergie et passion.

### *ÉLÉMENTS*

**Passionné** : Démontre à la fois de l'enthousiasme et de la conviction dans sa manière d'approcher son travail.

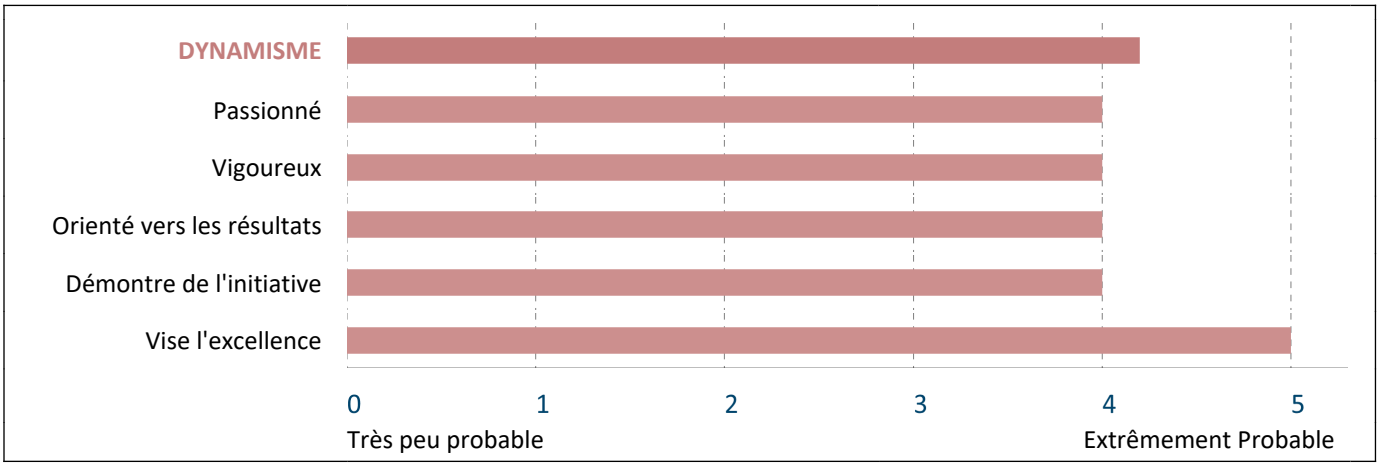
**Vigoureux** : Démontre un niveau soutenu d'énergie et de vitalité au travail.

**Orienté vers les résultats** : Respecte les engagements et atteint les résultats prévus avec un certain sentiment d'urgence.

**Fait preuve d'initiative** : Comprend la nécessité d'agir et pose des gestes rapidement sans qu'on lui demande de le faire.

**Vise l'excellence** : Établit des normes rigoureuses de rendement et cherche à les respecter.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour le dynamisme et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES AU DYNAMISME

### REGARDER

Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us RSAnimate ft. Daniel Pink (YouTube) – Sous-titres disponibles en français

### ÉCOUTER

Entrevue complète: Daniel Pink on Motivation 3.0 CBC Spark Radio avec Nora Young (2010)

*« L'enthousiasme est l'un des moteurs les plus puissants du succès. Quoi que vous fassiez, mettez-y toute votre énergie et toute votre âme. Marquez votre entreprise du sceau de votre personnalité. Soyez actif, énergique, enthousiaste et loyal, et vous atteindrez votre objectif. Rien de grand n'a jamais été obtenu sans passion. »*

– Ralph Waldo Emerson

### LIRE

Changer d'état d'esprit par Carol Dweck

Faut-il absolument être passionné par son travail? par Catherine Leduc (Jobboom)

« L'homme passionné par son travail n'a pas le sentiment de travailler » par Philippe Laurent (L'Express)

6 conseils pour continuer de faire votre travail avec passion par Syd. F. (DIGIKAN)

### APPRENDRE

Pensez à un volet de votre travail dans lequel vous vous considérez comme moins talentueux et pourriez éprouver de la difficulté à vous montrer persévérant devant des tâches difficiles. La prochaine fois où vous tentez d'accomplir une telle tâche, souvenez-vous que **l'effort** est la clé de la réussite. Tentez de voir si adopter cet état d'esprit vous aide à travailler plus longtemps et plus dur sur la tâche en question (et si vous arrivez à atteindre de meilleurs résultats). En savoir plus sur les recherches de Carol Dweck.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## COLLABORATION

Accorde de l'importance à l'établissement et à l'entretien de relations positives entre les gens et travaille activement en ce sens. Encourage un dialogue ouvert et ne réagit pas de manière défensive lorsque son point de vue est contesté. Réussit à tisser des liens avec autrui à un niveau fondamental, d'une façon qui stimule la mise en commun productive des idées. Sait que ce qui arrive à quelqu'un, quelque part, peut toucher tout le monde.

### *ÉLÉMENTS*

**Coopératif** : S'entend bien avec les gens et établit de solides relations de travail.

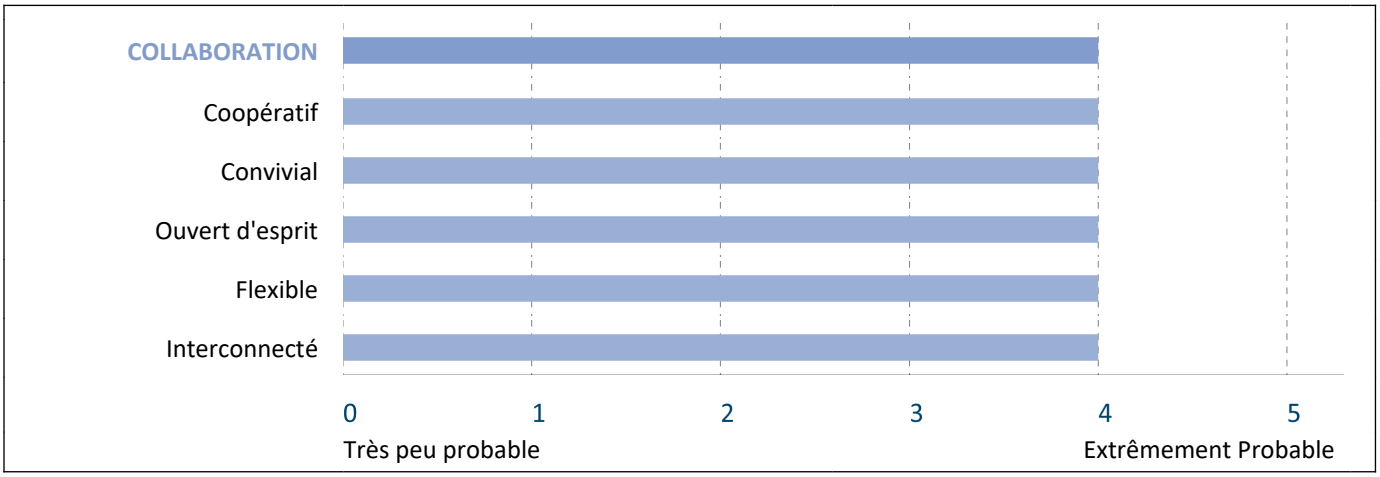
**Collégial :** Adopte une approche joviale dans son travail avec les autres. Cherche à résoudre les différends à l'amiable.

**Ouvert d'esprit :** Considère de nombreux aspects des enjeux. Recherche des preuves qui mettent en question ses idées, ses valeurs, ses croyances et ses conclusions.

**Flexible :** Écoute patiemment, sans se défendre, lorsque les gens questionnent ou s'opposent à l'opinion d'un autre. Est ouvert à changer ses opinions et son comportement lorsque les circonstances changent.

**Interconnecté :** Ressent et apprécie un profond sentiment de communion avec les autres à tous les niveaux des organisations et de la société.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour la collaboration et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À LA COLLABORATION

### REGARDER

Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise par Actualisation TV (YouTube)

Développement des compétences par et pour le travail d'équipe par DevPro (YouTube)

Listen, Learn…then Lead TED Talk par Stanley McChrystal (2011) – Sous-titres disponibles en français

Dare to Disagree TED Talk par Margaret Heffernan

### ÉCOUTER

Exercez un leadership collaboratif
par l'École des dirigeants, HEC Montréal

*« Le travail d'équipe permet à des gens ordinaires d'obtenir des résultats extraordinaires. »*
– Andrew Carnegie

### LIRE

Travail d'équipe et collaboration par le Gouvernement du Canada

Favoriser le travail d'équipe, un défi que vous pouvez relever par Université de Sherbrooke

Cohésion et esprit d'équipe : la clé du bien-être au travail par Lindsay-Anne Prévost (Journal de Montréal)

### APPRENDRE

D'abord, il faut déterminer si la tâche se prête à la collaboration ou non. Morten T. Hansen a mené des recherches approfondies sur la collaboration, et ses résultats suggèrent qu'il est parfois préférable de travailler de manière indépendante que de travailler en collaboration. Les objectifs organisationnels communs qui bénéficient de la collaboration comprennent l'augmentation des ventes, la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité. Dès qu'il est clair qu'il serait bénéfique de travailler en collaboration, il est nécessaire de relever les obstacles potentiels à la collaboration. Les obstacles courants comprennent les ministères qui travaillent dans l'isolement, les lieux de travail où les collègues sont en concurrence les uns avec les autres, et les ministères où les travailleurs ou les parties concernées ont seulement des liens faibles (par rapport à des liens solides). On peut renforcer les liens en travaillant ensemble et en apprenant à mieux communiquer. Une fois que les liens sont plus solides, la collaboration devient plus fructueuse.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## INTÉGRITÉ

S'astreint à une norme morale élevée et respecte toujours des normes d'éthique, même dans les situations difficiles. Est perçu par les autres comme se comportant d'une manière correspondant à ses valeurs et convictions personnelles. Se comporte toujours dans l'esprit des politiques et pratiques de l'organisation.

### *ÉLÉMENTS*

**Authentique :** Prend des décisions et pose des gestes fidèles à ses valeurs et à ses croyances personnelles.

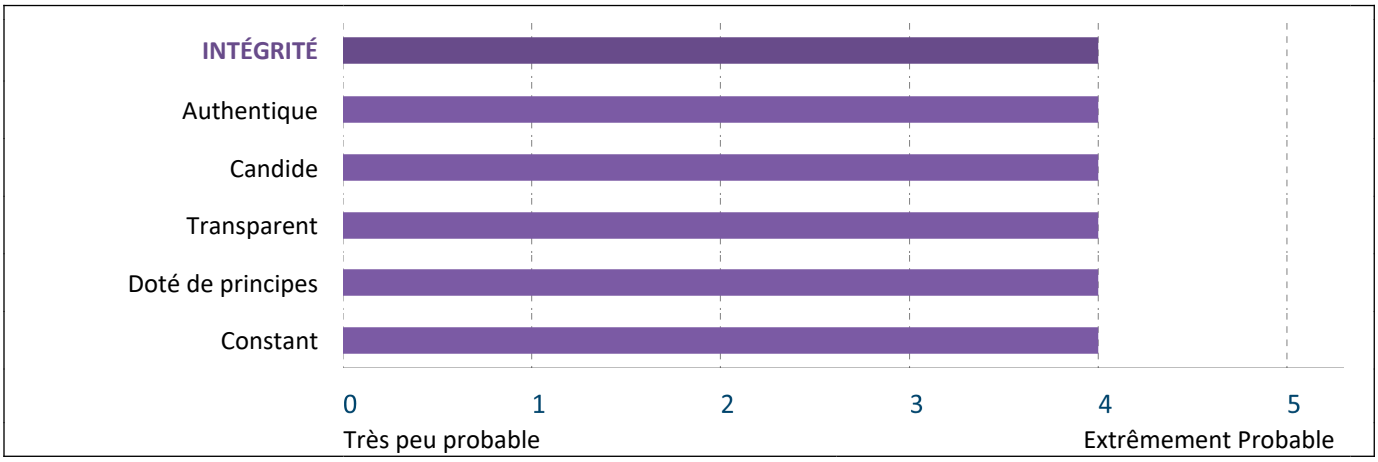
**Candide :** Tend à être honnête et franc avec lui-même et avec les autres. Demeure honnête même dans les situations complexes.

**Transparent :** Demeure transparent et honnête dans ses relations et ses communications. Représente fidèlement ses véritables valeurs, croyances et intentions.

**Doté de principes :** Démontre des normes morales professionnelles et personnelles élevées.

**Constant :** Fait ce qu'il dit. Respecte les valeurs de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour l'intégrité et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À L'INTÉGRITÉ

### REGARDER

Our Buggy Moral Code TED Talk par Dan Ariely – transcription disponible en français

What We Don't Understand About Trust TED Talk par Onora O'Neill – transcription disponible en français

Coaching : développer son intégrité par Minute Facile

*« Le caractère est comme un arbre et sa réputation comme une ombre. L'ombre est ce que nous pensons de lui; l'arbre est la vraie chose. »*

– Abraham Lincoln

### LIRE

L'authenticité au travail : y contribuez-vous? par Gerald McGroarty (Sun Life)

Les six clés d'un leadership authentique et efficace par François Normandin (École des dirigeants, HEC Montréal)

À quoi reconnaît-on le leader authentique? par Geneviève Desautels (Les Affaires)

Lecture : 6 clés pour un leadership authentique et humain par Marie-Claude Parent (AFI Expertise)

Pour développer un leadership authentique : L'apprentissage dans l'action par Louis Baron et Line Beaulieu (CRHA)

L'authenticité, essentielle pour le leadership en entreprise par Thomas d'Hauteville (Les Affaires)

Comment devenir 100% authentique au travail? par Olivier Schmouker (Les Affaires)

9 Conseils pour vous aider à renforcer votre intégrité (Moyens staff)

### APPRENDRE

Les recherches nous indiquent que la plupart des actes malhonnêtes sont petits, et que la majorité des gens ne tirent pas pleinement profit des occasions de mentir, de tricher ou de voler. Les personnes commettent plutôt des actes malhonnêtes qui ne menacent pas leur perception d'eux-mêmes comme quelqu'un de fondamentalement honnête. Afin d'améliorer l'honnêteté et la transparence en milieu de travail, Dan Ariely (2012) suggère que les entreprises créent et communiquent un code de conduite, qu'elles expliquent clairement aux employés pourquoi les règles qu'il contient sont nécessaires et qu'elles créent une culture où même les petits événements font l'objet d'une discussion pour s'assurer qu'ils ne représentent pas des infractions au code de conduite.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## TEMPÉRANCE

Se conduit avec calme et sang-froid. Conserve la capacité de réfléchir clairement et de réagir de façon raisonnée aux situations. Exécute son travail et règle les problèmes avec jugement et soin. Résiste aux excès et demeure flegmatique.

### *ÉLÉMENTS*

**Patient** : Comprend que tout ce qui doit être fait ne peut pas toujours être fait immédiatement. Gère les frustrations sans devenir anxieux, agité, ou se mettre en colère.

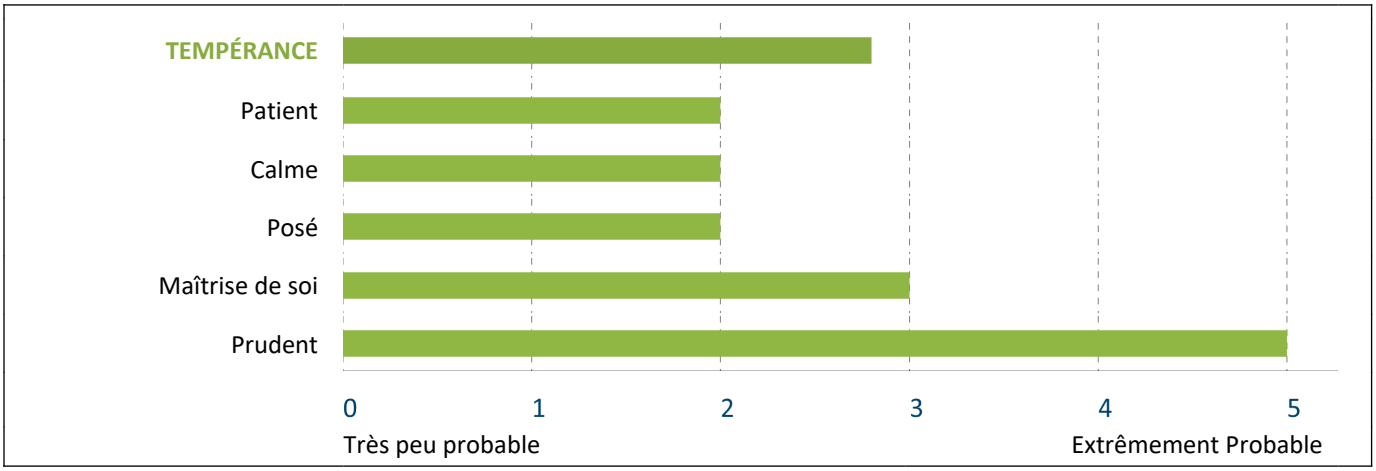
**Calme** : Reste calme, serein, concentré et équilibré. Ne démontre pas de nervosité, de colère ou d'autres émotions fortes.

**Posé** : Ne perd rien de sa capacité de concentration ni de sa présence d'esprit, surtout lors de situations difficiles.

**Maîtrise de soi** : Fait preuve de discipline et garde le cap. Exerce un contrôle raisonnable des émotions fortes, comme la colère ou la déception, surtout dans des circonstances difficiles.

**Prudent** : Fait son travail de façon vigilante, attentive et réfléchie.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour la tempérance et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À LA TEMPÉRANCE

### REGARDER

Controlling our Willpower de Kelly McGonigal, à l'émission The Agenda avec Steve Paikin (YouTube, 2012)

### ÉCOUTER

Entretien complet avec Kelly McGonigal au sujet de la volonté (en anglais seulement) CBC Radio (2012)

*« Imposer sa volonté aux autres, c'est force. Se l'imposer à soi-même, c'est force supérieure. »*

– Lao Tseu

### LIRE

Comment apprendre à garder son calme en toutes circonstances? par Caroline Franc Desages (L'Express)

5 astuces pour devenir plus patient par Lindsay Holmes

Comment briller par votre patience au travail par Olivier Schmouker (Les Affaires)

12 stratégies qu'utilisent les thérapeutes pour gérer leur colère par Nicole Pajer

Voici comment être calme vous aide à être un meilleur leader par Kelly Services

L'instinct de volonté par Kelly McGonigal

### APPRENDRE

Tout comme les autres vertus, la tempérance peut être renforcée par la pratique. Repensez à un moment où vous avez pris une décision ou une mesure regrettable, et demandez-vous si vous manquiez de sommeil, si vous souffriez d'une carence nutritive ou si vous faisiez face à un stress important. Il est plus facile de faire preuve de tempérance lorsqu'on est bien reposé, bien alimenté et prêt à affronter la journée. Lorsque vous êtes confronté à une décision ou à une situation exigeant de la retenue, essayez de prendre de grandes inspirations : cela vous aidera à contrôler votre niveau de stress et à conserver votre capacité de concentration. Si vous ne faites pas partie des adeptes de l'exercice physique ou de la méditation, vous pourriez envisager de vous adonner à ces pratiques afin de renforcer la résistance au stress de votre corps et votre capacité à résister aux tentations et à prendre de bonnes décisions. Conseils inspirés de l'ouvrage The Willpower Instinct de Kelly McGonigal.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## RESPONSABILITÉ

Assume volontiers la responsabilité de ses décisions et de ses actes. N'hésite pas à se porter volontaire pour prendre en charge des dossiers compliqués. Répond fidèlement aux attentes. Fait partie des personnes sur lesquelles on peut compter dans les situations difficiles.

### *ÉLÉMENTS*

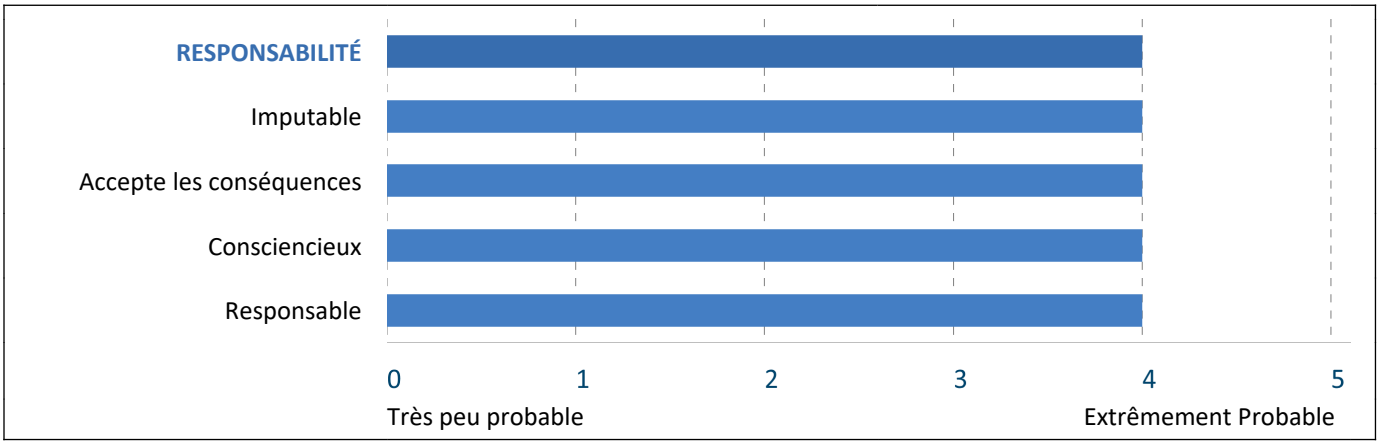
**Imputable :** Affronte personnellement les problèmes critiques, importants et difficiles.

**Accepte les conséquences :** Reconnaît avoir la responsabilité de justifier ses décisions, ses actes et les résultats obtenus. Accepte d'être tenu responsable.

**Consciencieux :** Demeure fiable et digne de confiance. Ne relâche pas son attention et exerce ses fonctions avec minutie et précision.

**Responsable :** Reconnaît que son rôle est assorti d'obligations personnelles. Est prêt à rendre compte de ses décisions et de ses actes.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats en ce qui concerne la responsabilité et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À LA RESPONSABILISATION

### LIRE

Amadouer l'erreur pour mieux réussir : Et si on se «trompait» ? par Michel Coupal

[Expert] Quelle est la définition idéale du leadership responsable ? par Christian Voegtlin

Un manager peut-il avouer à ses collaborateurs qu'il s'est trompé ? par Hélène Bielak

Comment bien reconnaître ses erreurs au travail par Jean-Marc Sabatier

Tous Leaders en Entreprise - La Responsabilité, c'est bon par Giulio Tamacoldi

*« Vous devez prendre vos responsabilités personnelles. Vous ne pouvez pas changer les circonstances, les saisons ou le vent, mais vous pouvez vous changer vous-même. C'est quelque chose dont vous avez la charge. »*

– Jim Rohn

### REGARDER

Conseils judicieux des hauts dirigeants : Leadership avec Général Walter Natynczyk

### APPRENDRE

Afin de développer votre responsabilité et d'inciter votre entourage à en faire autant, vous devez promouvoir, sur votre lieu de travail, une culture au sein de laquelle les erreurs sont considérées comme des expériences d'apprentissage pouvant être utilisées pour obtenir de meilleurs résultats à l'avenir, plutôt que comme des occasions de se pointer du doigt et de se chercher des excuses. Admettez vos erreurs, et encouragez les autres à faire de même.

Lorsque les erreurs ne sont pas automatiquement liées à des accusations et à des dénégations, il est plus facile d'en assumer la responsabilité, d'accepter les faits, et de tirer les leçons de l'expérience afin de faire mieux par la suite.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## JUSTICE

S'efforce de faire en sorte que les personnes soient traitées équitablement et que les conséquences (positives ou négatives) soient proportionnelles aux contributions. Fait preuve d'objectivité et fait tout son possible pour prendre des décisions exemptes de parti pris personnel. Donne aux autres la possibilité de donner leur avis sur les différents processus et procédures. Explique ses décisions sans tarder, avec précision et franchise. Cherche à réparer les fautes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

### *ÉLÉMENTS*

**Juste :** S'assure que les conséquences sont adaptées aux circonstances.

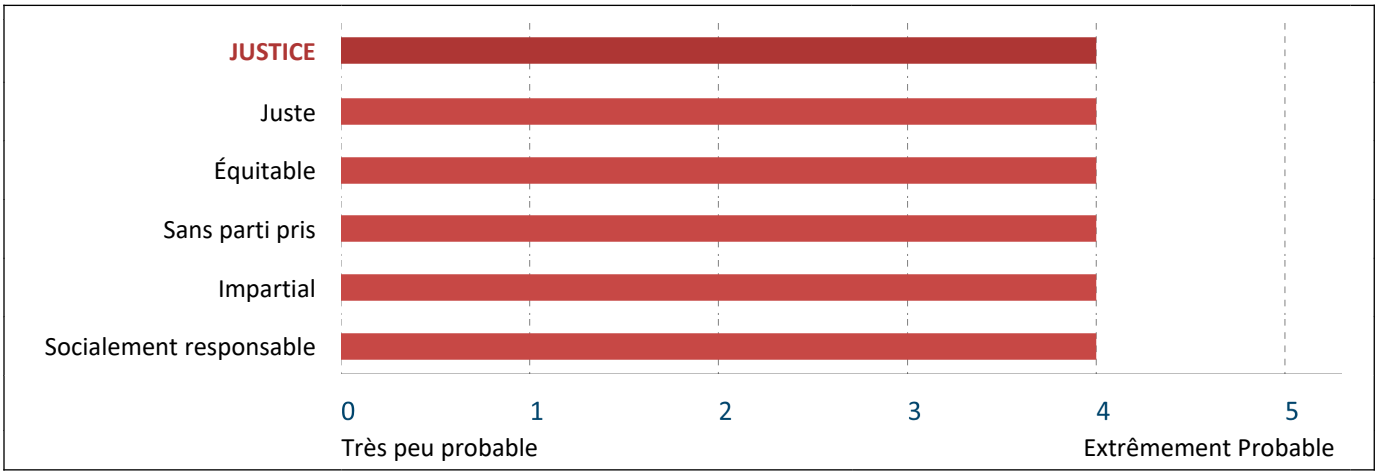
**Équitable :** Applique les processus établis et les normes appropriées à tous. Fait preuve d'ouverture et de transparence lors de l'application des procédures.

**Proportionné :** S'assure que les réactions et les conséquences sont proportionnelles aux circonstances. Veille à ce que les récompenses ou les sanctions soient adaptées à la situation.

**Impartial :** Traite et juge les autres de façon impartiale, sans préjugés.

**Socialement responsable :** A conscience des injustices qui existent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et cherche à les corriger.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour la justice et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À LA JUSTICE

### REGARDER

Does Money Make You Mean?
TED Talk par Paul Piff – transcription disponible en français

The Power of Vulnerability
TED Talk par Brené Brown – transcription disponible en français

*« On ne peut pas prendre une personne qui a été enchaînée pendant des années, la libérer, l'amener sur la ligne de départ d'une course, lui dire alors "tu es libre de rivaliser avec tous les autres" et penser qu'on a été parfaitement juste. »*

– Lyndon B. Johnson, ancien president des États-Unis

### LIRE

Savoir être juste, épreuve de vérité dans l'entreprise par Antoine Reverchon (Le Monde)

Le leadership juste par Danielle Jouglard Consulting

Le leader bienveillant a un regard juste par Ghislain Lévesque

### APPRENDRE

Les employés sont plus heureux lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités avec justice au travail. En tant que leader, vous pouvez contribuer à leur donner ce sentiment, en veillant à ce que le processus d'attribution des récompenses (primes, augmentations salariales, promotions, etc.) se déroule dans la transparence. Une telle transparence peut être difficile à mettre en œuvre et à surveiller, mais cela vaut la peine si cela permet de s'assurer de la motivation, de la mobilisation et de la loyauté des employés.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## HUMILITÉ

Laisse ses réalisations parler d'elles-mêmes, reconnaît ses limites, comprend l'importance d'examiner à fond ses propres opinions et idées et saisit toutes les occasions de développement et d'épanouissement personnel. Respecte les autres, ne se donne pas plus d'importance ou de valeur qu'eux, et comprend et apprécie leurs points forts et leurs contributions.

### *ÉLÉMENTS*

**Conscient de soi** : Prête attention à ses propres sentiments, pensées, valeurs, motifs, réactions et comportements.

**Modeste** : N'attire pas « indûment » l'attention sur ses propres réalisations.

**Réfléchi** : Revoit fréquemment ses modèles mentaux et ses habitudes de réflexion, afin de développer des schémas de pensée et un comportement constructifs.

**Curieux** : Ne cache pas sa réelle fascination pour une multitude de sujets, manifeste un vif intérêt pour les possibilités de découverte de nouvelles données et expériences, et aborde ces occasions d'apprentissage avec ouverture et curiosité, sans porter de jugement.

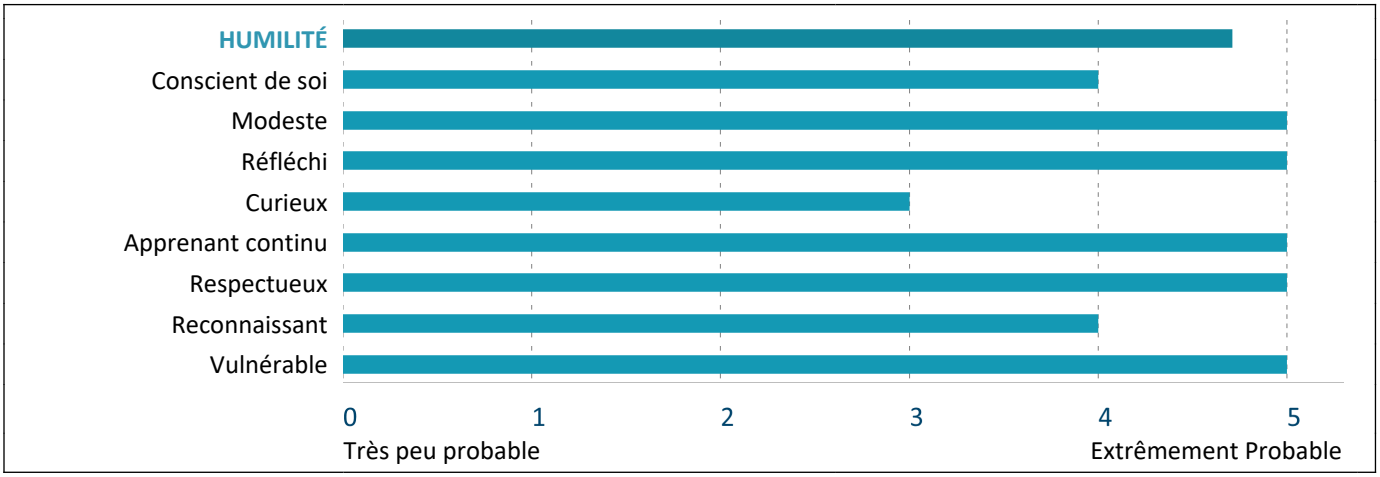
**Apprenant continu** : Recherche et apprécie les nouvelles occasions d'apprentissage et de développement continus.

**Respectueux** : Traite les autres dignement, surtout lorsqu'il s'agit de leur faire part de commentaires. Adopte une attitude tolérante, polie, courtoise et constructive à l'égard des autres.

**Reconnaissant** : Reconnaît et apprécie sincèrement les contributions des autres. Se réjouit de ce que la vie lui offre.

**Vulnérable** : Montre aux autres sa véritable personnalité.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour l'humilité et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À L'HUMILITÉ

### REGARDER

The Power of Vulnerability TED Talk de Brené Brown (2010)

President Obama: "I'm Really Proud of All of You" (YouTube, 2012)

*« Il n'y a rien de noble à être supérieur à vos semblables. La vraie noblesse est d'être supérieur à celui que vous avez été auparavant. »*

– Ernest Hemingway

### LIRE

L'humilité au travail, la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle par Stéphanie Carpentier

L'humilité intellectuelle : la marque des bons dirigeants? par petite-entreprise.net

L'humilité pour mieux faire sa place au travail par Richard Marcotte

Pas de leadership sans humilité par Mohamed Mellah

Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité par Jeanine Prime et Elizabeth Salib

L'Humilité : Le Remède Contre Le Mauvais Leadership par Forbes France

### APPRENDRE

Prenez le temps d'évaluer les aspects techniques et interpersonnels de votre leadership sur lesquels vous devez travailler, et d'y réfléchir. Une sérieuse évaluation de toutes les dimensions est un bon point de départ. Déterminez quels sont les aspects à améliorer en priorité en fonction de cette rétroaction, et relevez des mesures précises que vous prendrez pour améliorer votre rendement. Pensez également aux personnes qui excellent dans des domaines que vous maîtrisez moins bien. Sollicitez activement leurs conseils et tirez profit de leur expertise. Le fait de manifester la volonté de reconnaître nos erreurs et nos points faibles crée les conditions favorables à la croissance et au perfectionnement – nous ne pouvons résoudre les problèmes sur lesquels nous ne voulons pas nous pencher sérieusement, ou dont nous refusons de reconnaître l'existence.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## HUMANITÉ

Manifeste de la sollicitude et de la bienveillance envers les autres et peut comprendre les valeurs, les sentiments et les convictions d'autrui et s'y reconnaître. Est capable de pardonner et ne garde pas de rancune. Comprend que personne n'est infaillible, et donne aux autres la possibilité d'apprendre de leurs erreurs.

### *ÉLÉMENTS*

**Attentionné** : S'efforce de comprendre ce que les autres vivent, pensent et ressentent. Reconnaît et apprécie à leur juste valeur les opinions des autres, même lorsqu'elles sont différentes des siennes.

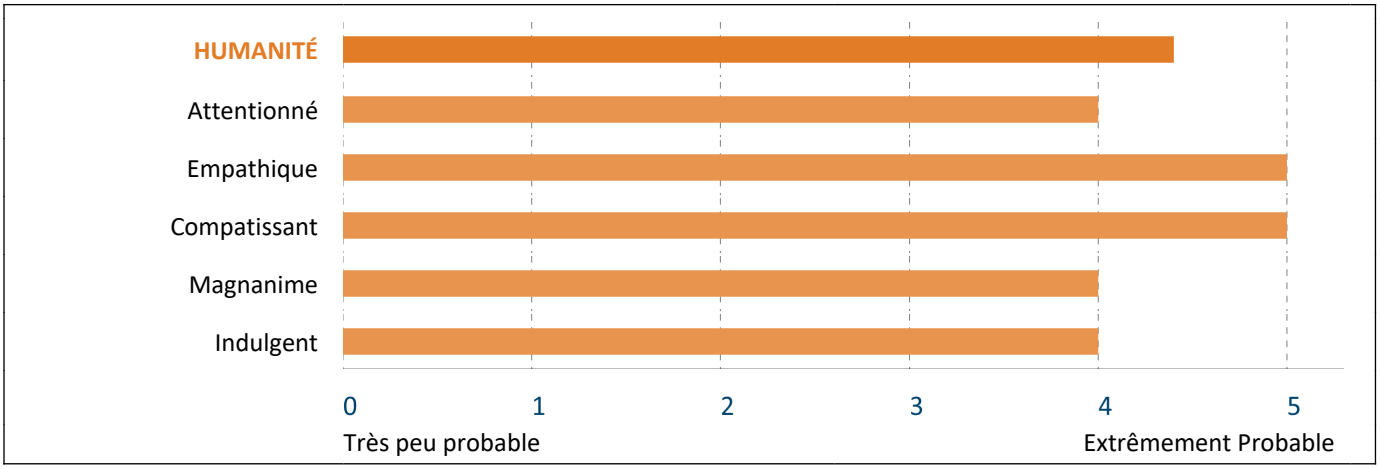
**Empathique** : Est sensible aux valeurs, aux sentiments et aux convictions des autres. Se met facilement dans la peau des autres.

**Compatissant** : Se soucie des autres et œuvre activement en faveur de leur bien-être.

**Magnanime** : Reste une personne au grand cœur, généreuse et indulgente.

**Indulgent** : Fait preuve de patience et de compréhension lorsque des erreurs sont commises. Accorde aux gens une véritable chance d'apprendre et de s'améliorer.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour l'humanité et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À L'HUMANITÉ

### REGARDER

The Power of Empathy par Brené Brown (YouTube) – Sous-titres disponibles en français

Everyday Leadership TED Talk par Drew Dudley – transcription disponible en français

*« La force de caractère, c'est la capacité à surmonter son ressentiment contre les autres, à cacher des sentiments blessés, et à pardonner rapidement. »*

– Lawrence G. Lovasik

### LIRE

Le leadership empathique par Bart Sasse

Comment faire preuve d'empathie au travail? par Olivier Schmouker

Leader positif en action : 10 minutes pour vous entraîner à l'écoute empathique par Céline Simonnet Lafont

Devenez des leaders altruistes et empathiques par Tom Werner (Capital avec Management)

Misez sur un leadership fondé sur l'empathie par Dominique Chalvin (Journal du Net)

Empathie : Trop, C'est comme pas assez… par François Normandin

### APPRENDRE

Les dirigeants qui ne sont pas à l'aise avec les sentiments et les émotions peuvent avoir l'impression qu'il est difficile de démontrer des éléments d'humanité. Votre malaise peut vous faire apparaître émotivement distante ou désintéressé. Lorsque d'autres vous parlent de difficultés dans leur vie personnelle ou professionnelle, résistez à votre instinct de quitter la situation. Les gens ne vous demandent pas toujours de résoudre leurs problèmes. Souvent, il suffit d'écouter tranquillement. Hochez la tête et maintenir un contact visual pour indiquer que vous écoute. Répondez en indiquant ce que vous pensez qu'il/elle ressent (par exemple, « C'est probablement un moment difficile pour vous »).

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## TRANSCENDANCE

Puise son inspiration dans l'excellence ou la beauté, dans des domaines tels que le sport, la musique, les arts et la conception. Voit des possibilités là où les autres n'en voient pas. A une vision très large des choses, qui lui permet de penser à long terme et à grande échelle. A manifestement un but bien précis dans la vie.

### *ÉLÉMENTS*

**Appréciatif :** Admire le caractère, les compétences ou les succès des autres. Apprécie la beauté des choses, p. ex. dans les domaines de la conception, de l'art, de la musique ou du sport, ou encore la beauté naturelle de l'environnement.

**Inspiré :** Trouve stimulantes les idées ou les influences géniales et opportunes.

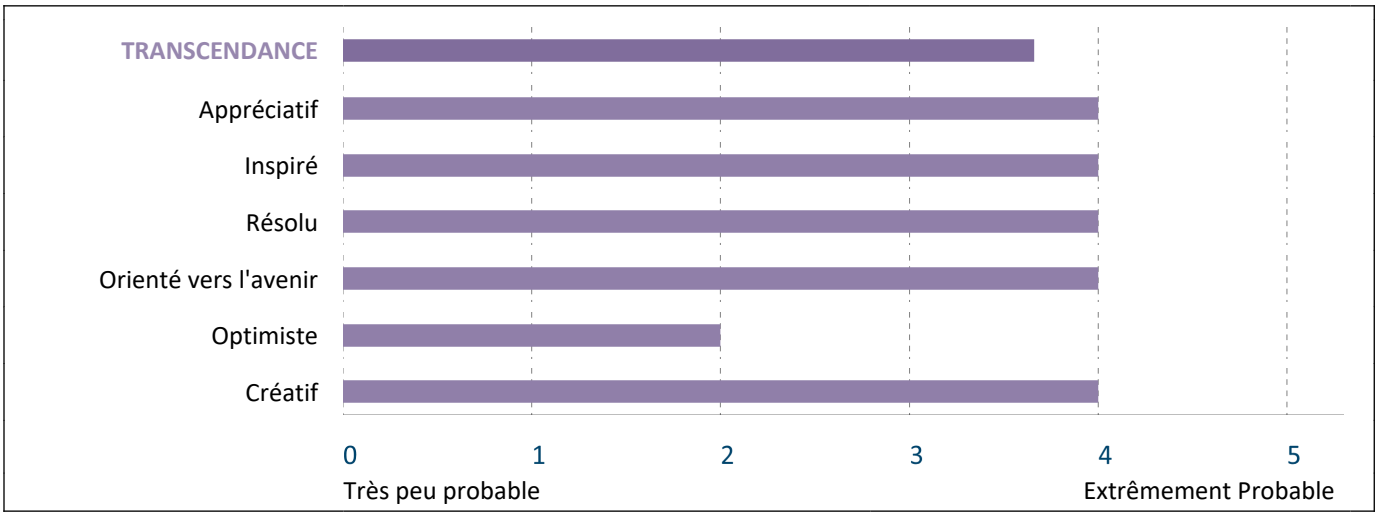
**Intentionnel :** A le fort sentiment d'avoir une mission à accomplir ou une direction à suivre dans la vie. Trouve un sens personnel à son travail.

**Orienté vers l'avenir :** Voit la situation dans son ensemble et a une perspective à long terme.

**Optimiste :** Trouve des côtés positifs aux situations, bien souvent là où les autres n'en voient pas. Garde foi en l'avenir, malgré les difficultés.

**Créatif :** Lance des idées uniques et originales. Imagine des façons de faire et des solutions pratiques et novatrices.

Le tableau ci-dessous indique vos résultats pour la transcendance et ses éléments clés.



## RESSOURCES RELATIVES À LA TRANSCENDANCE

### LIRE

Quelle place vos leaders accordent-ils à l'optimisme en période de turbulence? par Carolina Castro

Comment être un leader inspirant et contagieux par Véronique Tremblay

Le leadership créatif par Les Affaires

Les employés heureux par Cynthia Labelle (Opportunités)

Comment cultiver l'optimisme au travail par Ana Camargo (Harvard Business Review France)

*« Dans son sens le plus grand, le travail doit servir l'homme et non l'asservir. La forme que peut prendre notre travail n'est pas si importante, ce qui l'est vraiment c'est l'attitude que nous avons envers le travail. Si on aborde le travail avec amour et enthousiasme, ce qui était une corvée et une épreuve devient un outil magique pour développer, enrichir et nourrir nos vies. »*

*– Edmond B. Szekely (1973)*

### REGARDER

7 piliers pour devenir un leader charismatique par David Laroche (YouTube)

Les qualités du leadership : comment trouver le leader en vous par Dale Carnegie (YouTube)

Why we do what we do TED Talk par Tony Robbins – transcription disponible en français

The transformative power of classical music TED Talk par Benjamin Zander – transcription disponible en français

How Great Leaders Inspire Action TED Talk par Simon Sinek – transcription disponible en français

Life at 30, 000 Feet TED Talk de Richard Branson – transcription disponible en français

### APPRENDRE

Accordez-vous du temps pour sortir de votre routine quotidienne et prendre de la hauteur. Allez vous promener et mettez un point d'honneur à voir la beauté naturelle qui vous entoure (le soleil étincelant sur l'eau, les couleurs vibrantes des feuilles d'automne, le rire d'un enfant). Ces moments fournissent une occasion de se calmer, de se rafraîchir les idées, de trouver l'inspiration et de se nourrir l'esprit. La méditation en pleine conscience est une autre façon de prendre de la hauteur et de se purifier le corps et l'esprit. La « pleine conscience » fait partie de ces idées non conventionnelles qui se répandent de plus en plus. De plus en plus de leaders reconnaissent les avantages que présente la méditation en pleine conscience. Elle aide notamment à être « présent » dans l'instant : à accorder toute son attention à ce qui se passe sur le moment et à aborder la résolution des problèmes de façon calme, concentrée et clairvoyante. Il est désormais courant de reconnaître les avantages que la pleine conscience et la pratique de la méditation qui y est associée peuvent apporter aux gens en milieu de travail. Enseignements tirés de l'ouvrage Mindful Leadership de Maria Gonzalez.

*Remarque :* Consultez ce rapport à partir de votre ordinateur afin de pouvoir suivre tous les liens vers les ressources médiatiques.

## Développer votre caractère de leader

Dans presque toutes les conversations sur le caractère de leader – peu importe la composition de l'auditoire – une question prévisible émerge : Le caractère peut-il être enseigné ou développé chez les gens? La réponse à cette question est relativement simple : les gens ont le potentiel d'apprendre, de modifier, d'adapter et d'expérimenter constamment au fur et à mesure qu'ils avancent dans la vie. Cela s'applique à la fois aux compétences et au caractère. Les preuves anecdotiques et les recherches empiriques confirment que le caractère et ses multiples dimensions et éléments peuvent se développer chez les gens – ce sont des habitudes.

Le présent rapport contient énormément d'information. Avec les connaissances que vous avez maintenant, vous avez un moyen de comprendre les dimensions du caractère et leurs éléments associés. Il faudra du temps pour tout assimiler; vous devriez donc le consulter à nouveau ce document au cours des semaines et des mois à venir afin de ne pas oublier quels sont vos points forts et dans quels domaines vous pouvez faire des progrès. La première étape dans le développement du caractère est d'améliorer votre conscience des dimensions et des éléments. Ensuite, vous pouvez appliquer votre compréhension du caractère dans votre vie personnelle et professionnelle. Voici quelques suggestions qui vous aideront dans ce processus. Ce rapport contient également un plan de perfectionnement du caractère de leader qui se trouve à l'annexe C. Vous pouvez utiliser ce plan pour orienter vos efforts de perfectionnement.

1. Choisissez l'une des dimensions que vous maîtrisez le moins. Examinez ses éléments. Concentrez-vous sur des activités qui vous aideront à développer cette dimension du caractère.
2. En partant du principe que les différentes dimensions sont interdépendantes, représentez-vous mentalement les relations qui pourraient exister entre elles. Par exemple, si le courage ne fait pas partie de vos points forts, car vous manquez de confiance en vous, essayez de déterminer si ce manque de confiance vient d'une autre dimension. Il pourrait y avoir un lien avec l'humilité, par exemple, si vous faites preuve de fausse modestie par crainte de faire mauvaise impression. Il se pourrait également que vous n'ayez pas suffisamment développé les éléments que sont le dynamisme et la transcendance, dans lesquels vous pourriez peut-être puiser l'énergie et l'inspiration nécessaires pour remettre en question votre zone de confort.
3. Nous avons chaque jour l'occasion de faire évoluer et de renforcer notre caractère. Lorsque vous comprendrez mieux les différentes dimensions et leurs éléments, ainsi que les comportements connexes, vous pourrez commencer à vous pencher sur les progrès que vous avez à faire. Demandez-vous ce que vous pouvez faire différemment pour progresser relativement à une dimension ou à un élément donné. Par exemple, la plupart des gens ont de la difficulté à développer leur capacité à se modérer. Au fil du temps, au lieu de réguler vos réactions initiales comme la colère ou le ressentiment, vous pouvez apprendre à éviter certaines de ces réactions dès le départ. Bien souvent, ces impulsions sont ancrées dans des faiblesses dans d'autres dimensions, comme l'humilité ou le courage.

4. Cette évaluation ne fournit pas de solutions simples, alors faites attention de ne pas en chercher. Les occasions de faire évoluer notre caractère sont nombreuses tout au long de notre vie. Cette évolution exige un effort délibéré de votre part : vous devez faire preuve d'une sincère volonté d'établir des objectifs d'amélioration, vous dépasser en vue de progresser vers la réalisation de ces objectifs, recueillir des commentaires constructifs et en tenir compte, accepter de vous faire accompagner, etc.
5. À mesure que vous vous efforcerez de faire évoluer votre caractère, vous repèrerez des lacunes et il vous faudra un certain temps pour les combler. Il est naturel de rechercher la compagnie de personnes possédant des qualités qui nous font défaut. Toutefois, compenser ses faiblesses n'est pas une solution à long terme. On court toujours le risque qu'une dimension particulière devienne excessive, par exemple que le courage se change en insouciance, ou que la tempérance se transforme en aversion au risque, ce qui risque d'altérer le jugement. Sachez que l'un des principaux intérêts de cette complémentarité est qu'elle permet d'apprendre activement les uns des autres.

## Conclusion

N'oubliez pas que l'expérience forme le caractère, qui devient ensuite une habitude. Un célèbre dicton illustre ce point :

> *« Sois conscient de tes pensées, elles deviennent des mots*
> *Sois conscient de tes mots, ils deviennent des actes.*
> *Sois conscient de tes actes, ils deviennent des habitudes.*
> *Sois conscient de tes habitudes, elles deviennent ton caractère.*
> *Sois conscient de ton caractère, il devient ton destin. »*

Notre caractère se manifeste dans nos pensées, nos mots et nos actes. Pourtant, les habitudes peuvent empêcher l'évolution du caractère. Par exemple, une personne qui a développé un ego fort pour défendre son identité aura de la difficulté à cultiver l'humilité et à se montrer ouverte aux possibilités d'apprentissage. Les gens qui considèrent que le caractère se forme de bonne heure n'ont donc pas tout à fait tort, car il vient un moment où il est difficile de changer ses habitudes; cependant, il n'est jamais trop tard pour le faire. Malheureusement, bon nombre d'entre nous ne s'en rendent compte que dans les moments d'adversité. Ce sont ces moments qui mettent en évidence les forces et les faiblesses de notre caractère. Les événements marquants de la vie sont des moments éprouvants qui peuvent renforcer ou affaiblir le caractère. Être congédié, recevoir des louanges ou des critiques à l'égard de son travail, ne pas être promu lorsqu'on s'y attendait ou recevoir une promotion lorsqu'on ne pensait pas être prêt, se retrouver désavantagé en raison d'une évaluation injuste, ou être accusé de harcèlement, de plagiat ou d'autres formes de comportements contraires à l'éthique sont tous des exemples d'événements qui peuvent façonner le caractère.

Dans un registre moins dramatique, mais tout aussi important, il faut savoir que certains événements renforcent les bons côtés du caractère. La reconnaissance, les louanges, les remerciements ou les récompenses que reçoivent les gens lorsqu'ils font bien les choses sont essentiels au développement de leur caractère, surtout au cours des années durant lesquelles ils forgent leur personnalité. Le fait d'obtenir une affectation ou une promotion intéressante incite à bien se comporter, ce qui influe sur le caractère.

Nous avons tous les jours l'occasion de faire évoluer notre caractère. Nous avons proposé dans le rapport quelques exercices de développement que vous pouvez réaliser dès aujourd'hui; toutefois, sachez que vous trouverez au quotidien une multitude d'occasions de développer votre caractère, que ce soit au travail, dans votre vie personnelle ou dans vos relations. Par exemple, le fait de réfléchir aux raisons pour lesquelles vous pouvez parfois avoir un comportement impatient, excessif, têtu ou négligent peut servir de base à l'examen et au développement de votre caractère.

Le rapport décrit les différentes dimensions du caractère, indique quelle cote vous avez obtenue relativement à chacune d'entre elles et vous donne des pistes d'amélioration. Nous avons en outre continuellement insisté sur le fait que ces dimensions sont complémentaires et interdépendantes. Par conséquent, les exercices de développement du courage, par exemple, permettent également de développer d'autres dimensions, car le processus vous demandera de faire preuve de jugement, et peut-être de tempérance ainsi que d'un certain sens des responsabilités.

## Développer le caractère de leader chez les autres

Il n'y a pas que votre caractère que vous pouvez faire évoluer. En effet, vous pouvez contribuer de bien des façons au développement d'un caractère de leader chez les autres. Le simple fait de parler du caractère, c'est-à-dire d'en faire un sujet de conversation légitime et valorisé, stimule la discussion et favorise la réflexion individuelle. Si on s'efforce de définir des profils de leadership en tenant compte du caractère, cela soulignera son importance et incitera les gens à en discuter, notamment dans le contexte de l'encadrement axé sur le perfectionnement. À l'inverse, lorsque les profils de leadership sont établis sur la seule base des compétences et de l'engagement, cela donne à penser, même si ce n'est pas intentionnel, que le caractère n'est pas un facteur important.

Il arrive fréquemment que même les énoncés de valeurs explicites de certaines organisations ne soient rien de plus que des affiches ou des plaques sur le mur, car les gens manquent souvent de la force de caractère nécessaire pour incarner les valeurs en question. Il s'avèrera particulièrement bénéfique de faire du caractère un sujet de discussion et d'en tenir compte lorsqu'il s'agit de faire respecter certaines valeurs. Pour que le caractère reçoive toute l'attention qu'il mérite, les leaders doivent repérer et saisir les occasions de le développer et de le mettre en lumière.

## Annexe A : Comparaison avec les pairs

Dans la présente annexe, les cotes que vous avez obtenues relativement à chacune des dimensions et de leurs éléments sont comparées aux cotes moyennes d'un groupe de leaders soumis à l'ÉICL par le passé.

IMPORTANT : Lors de l'examen de cette partie du rapport, gardez à l'esprit qu'il s'agit du résultat d'une comparaison de votre propre perception de vous et de la perception que d'autres personnes ont d'elles-mêmes. Les différences entre ces perceptions peuvent refléter des différences réelles relativement aux dimensions du caractère et à leurs éléments, mais peuvent également refléter des différences relativement à l'utilisation et à l'interprétation de l'échelle de cotation. Par exemple, certaines personnes peuvent juger le niveau extrêmement élevé de l'échelle d'évaluation comme étant si élevé ou extrême qu'elles ne pourraient jamais l'utiliser, tandis que d'autres sont plus à l'aise avec son utilisation. Par conséquent, les cotes inférieures aux cotes moyennes du groupe de référence peuvent simplement refléter une approche plus prudente ou critique à l'égard du processus d'autoévaluation par rapport aux autres, tandis que les cotes supérieures aux cotes moyennes peuvent être l'expression d'un style d'évaluation plus clément ou libéral.

Voici quelques recommandations pour interpréter les résultats ci-dessous :

- Concentrez-vous sur la tendance qui se dégage de vos cotes dans leur ensemble, plutôt que sur les résultats de la comparaison.

- Utilisez les résultats des comparaisons pour proposer un autre point de vue sur votre caractère et vos possibilités de perfectionnement.

- Déterminez s'il y a une tendance qui montre que vous êtes trop critique envers vous-même (toujours sous la moyenne du groupe) ou au contraire, trop clément (toujours en haut de la moyenne du groupe) dans vos évaluations.

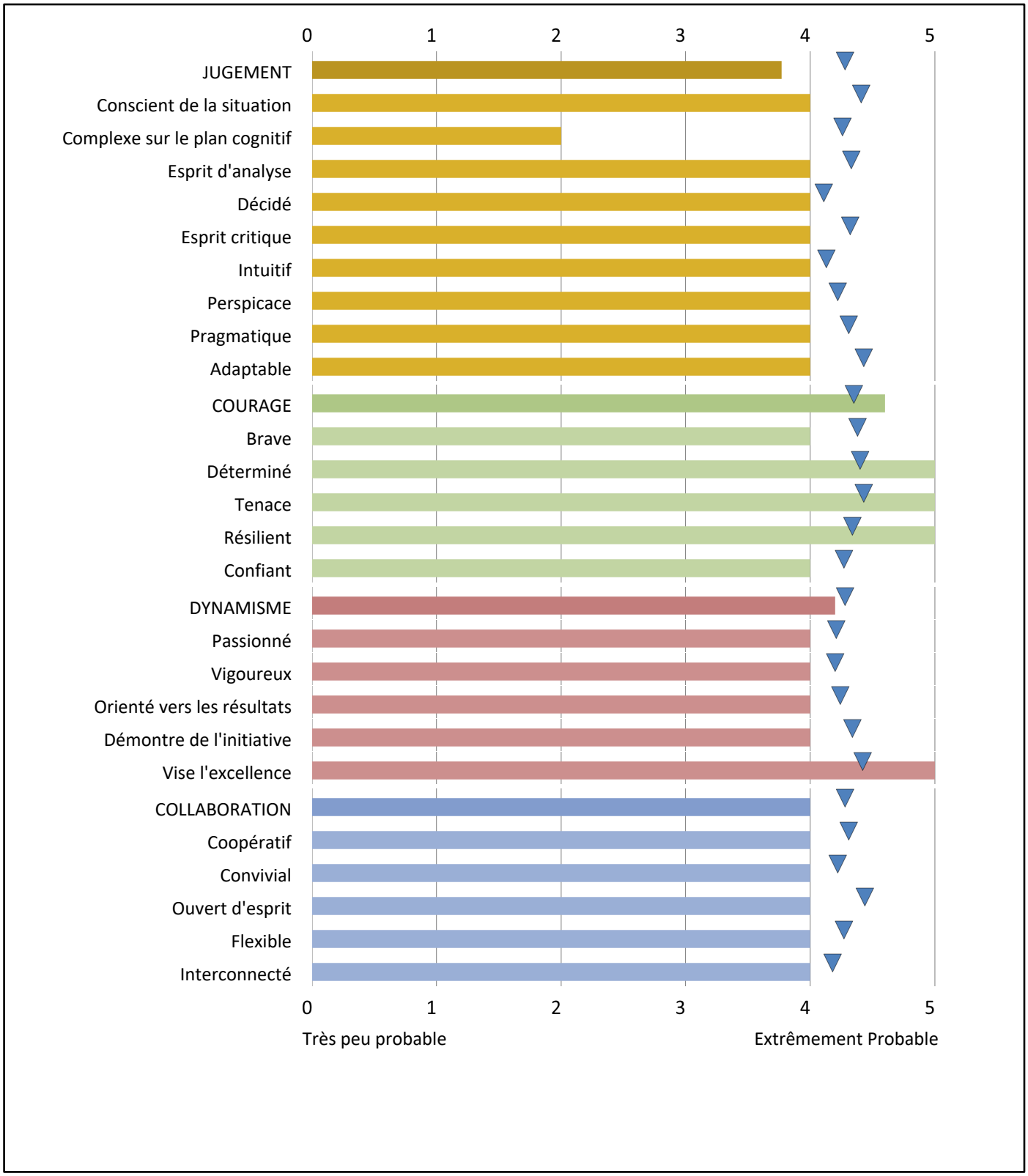
- N'accordez pas trop d'importance aux petites différences entre les cotes.

- Ne concluez pas avec certitude que les différences entre vos cotes et celles du groupe de référence témoignent d'une véritable différence dans l'expression des dimensions et des éléments.

- N'oubliez pas que lorsqu'il est question de développement du caractère, il est toujours possible de faire mieux.

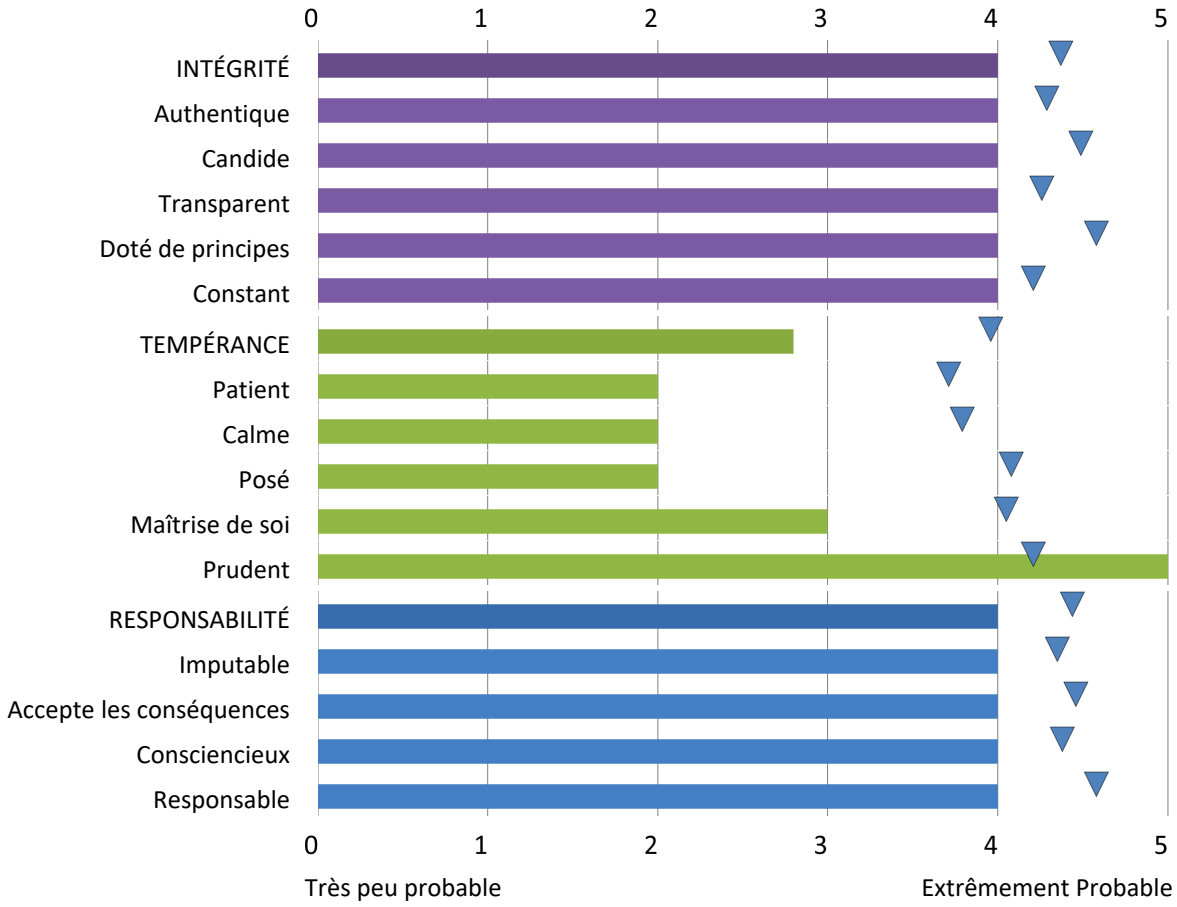
## Comparaison avec les pairs

Les graphiques ci-dessous montrent votre résultat pour chaque dimension et élément, indiqué par le trait, par rapport au résultat moyen obtenu par le groupe de leaders, indiqué par un triangle inversé.



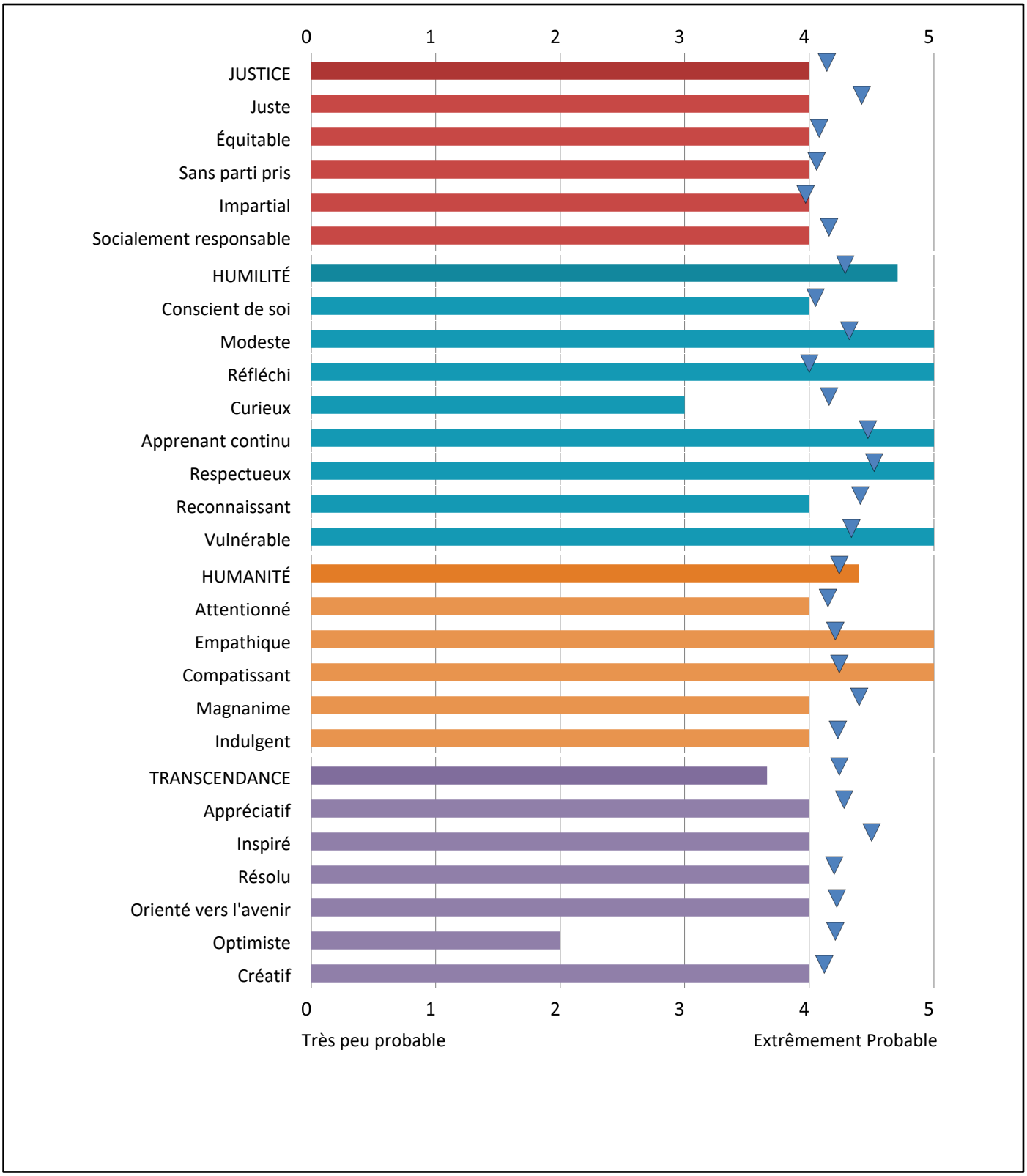
## Comparaison avec les pairs (suite)

Les graphiques ci-dessous montrent votre résultat pour chaque dimension et élément, indiqué par le trait, par rapport au résultat moyen obtenu par le groupe de leaders, indiqué par un triangle inversé.



## Comparaison avec les pairs (suite)

Les graphiques ci-dessous montrent votre résultat pour chaque dimension et élément, indiqué par le trait, par rapport au résultat moyen obtenu par le groupe de leaders, indiqué par un triangle inversé.



## Annexe B : Lectures supplémentaires


BHARDWAJ, R. et G. H. SEIJTS. « Leader character in the boardroom », *Organizational Dynamics*, vol. 50, no 3 (juillet–septembre, 2021)

CROSSAN, M., D. MAZUTIS et G. H. SEIJTS. « In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making », *Journal of Business Ethics*, vol. 113, nº 4 (2013), p. 567 à 581.

CROSSAN, M., et coll. « Developing Leadership Character in Business Programs », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 12, nº 2 (2013), p. 265 à 284.

CROSSAN, M., G. H. SEIJTS et J. GANDZ. « Developing leadership character », *New York, NY: Routledge Publishing, 2016.*

FURLONG, B. et M. CROSSAN. (Hôtes). « Question of Character », [Balado audio], 2020-2021. https://www.questionofcharacter.com/

GANDZ, J., et coll. *Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development*, London (Ontario), Richard Ivey School of Business, 2010.

SEIJTS, G. H., et coll. « Leader character in board governance », *Journal of Management and Governance*, vol. 23 (2019), p. 227-258.

SEIJTS, G. H. et J. GANDZ. « Transformational change and leader character », *Business Horizons*, vol. 61 (2018), p. 239-249.

SEIJTS, G. H. et K. YOUNG-MILANI. « The myriad ways in which COVID-19 revealed character », *Organizational Dynamics,* vol. 50, no 3 (juillet–septembre, 2021).

SEIJTS, G. H. et K. YOUNG-MILANI. « The application of leader character to building cultures of equity, diversity, and inclusion », *Business Horizons*, vol. 65 (2022), p. 573-590.

## Annexe C : Plan de perfectionnement du caractère de leadership

Le perfectionnement du caractère d'une personne est un long processus qui dure toute une vie. Cela exige des efforts délibérés et un engagement sincère pour devenir plus conscient de soi et plus ouvert à la rétroaction qui permet de s'améliorer. Des possibilités de façonner et de renforcer notre caractère s'offrent à nous dans nos activités quotidiennes. Dès que vous aurez commencé à améliorer vos connaissances relatives aux 11 dimensions et aux comportements connexes, vous pourrez commencer à travailler sur des aspects qui ont besoin d'être améliorés. Ce plan vous aidera à entreprendre cette démarche.

**Étapes pour créer votre Plan de perfectionnement du caractère de leadership**

1. Choisissez une dimension de caractère sur laquelle vous concentrer. Gardez à l'esprit que votre dimension la plus faible pourrait nuire à votre plus forte. L'idéal est de choisir une dimension qui pique votre curiosité et que vous souhaitez explorer davantage.
2. Répondez aux questions ci-dessous.
3. Demandez à un collègue de confiance ou à votre superviseur de vous donner de la rétroaction sur votre plan.
4. Vous pouvez répéter ce processus pour les autres dimensions.

**Dimension :** _____

1. Voici les changements que je souhaite apporter : *Soyez précis. Tenez compte des objectifs positifs (vouloir augmenter, améliorer ou faire plus de quelque chose), et non seulement des objectifs négatifs (arrêter, éviter ou adopter moins fréquemment un comportement).*
2. Voici ma principale motivation pour apporter ces changements : *Quelles sont les conséquences probables de l'action ou de l'inaction? Quelles motivations liées au changement sont les plus convaincantes? À quoi ressemblera le succès?*
3. Voici les mesures que je compte prendre pour apporter ces changements : *Comment le changement souhaité peut-il se réaliser? Quelles sont les étapes précises et concrètes pour y parvenir (quand, où et comment)?*
4. Voici des choses qui pourraient nuire à mon plan : *Quelles sont les croyances fondamentales, activités ou difficultés qui pourraient nuire à mon plan? Qu'est-ce qui pourrait mal tourner? Comment vais-je aborder précisément ces défis?*
5. Voici ce que d'autres personnes pourraient faire pour m'aider à apporter ces changements : *Qu'est-ce qu'une autre personne pourrait faire précisément pour m'aider à prendre les mesures que j'ai indiquées ci-dessus? Qui peut m'offrir ce type d'aide (copain de responsabilité, collègue clairement identifié)? Comment vais-je m'y prendre pour obtenir ce type d'aide?*
6. Voici comment je vais savoir que mon plan fonctionne : *Que se produira-t-il si je prends les mesures que j'ai décrites dans ce plan? Quels sont les avantages anticipés? À quoi pourraient ressembler les indicateurs de progrès?*
7. Voici ce que j'ai appris dans le cadre de ce processus de perfectionnement : *Qu'ai-je appris en travaillant sur le perfectionnement de cette dimension qui pourrait être bénéfique pour le perfectionnement d'autres dimensions?*

**Soyez responsable. Tenez un journal pour faire le suivi de vos progrès chaque jour ou chaque semaine.**

Le Plan de perfectionnement de l'ÉICL se fonde sur des perspectives collaboratives de SIGMA Assessment Systems, de la GRC, de l'ARC, de l'ASFC et de l'Ivey Business School, misant sur les travaux de Miller et Rollnick (2012).

Miller, W. R., et Rollnick, S. (2012 ; 2013). L'Entretien motivationnel : aider la personne à engager le changement (traduit par D. Lécallier et P. Michaud.). InterÉditions. (Publié initialement en 2012).