

# Passer des idées à l'action

POUR LES LEADERS DES ÉCOLES ET LES LEADERS DU SYSTÈME

STRATÉGIE ONTARIENNE  
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

NUMÉRO 8 • HIVER 2015-2016

Le ministère de l'Éducation publie *Passer des idées à l'action* pour soutenir les leaders scolaires et les leaders du système de l'Ontario. Ce bulletin présente des résultats de recherche et des stratégies qui correspondent au *Cadre de leadership de l'Ontario* et à la *Stratégie ontarienne en matière de leadership*.

Le présent numéro, deuxième d'une série de trois, porte sur les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique », qui comprennent l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience et la proactivité. Il s'inscrit dans la continuité de *Passer des idées à l'action – Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : Percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotionnelles appropriées*.

Le prochain numéro, troisième et dernier de la série, portera sur les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif ». Il comprendra également une réflexion sur l'interdépendance des trois catégories de ressources personnelles en leadership (sociales, psychologiques et cognitives) et sur la façon dont elles interagissent les unes sur les autres dans l'exercice du leadership centré sur la réalisation des objectifs ambitieux énoncés dans *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée de l'éducation en Ontario*.

Pour de plus amples renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario, visitez le <http://live.iel.immix.ca/content/cadre-de-leadership>

ISSN 1920-566X (En ligne)

## Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique »

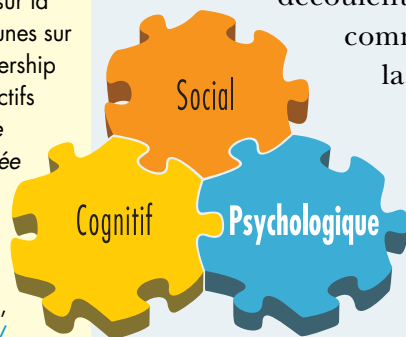
### *Optimisme, auto-efficacité, résilience et proactivité*

L'astronaute canadien Chris Hadfield (2013) a pour devise « tout est dans les détails<sup>1</sup> ». Pour lui, « anticiper les problèmes et trouver des solutions n'équivaut pas à se faire du souci; c'est au contraire productif ». Il est convaincu « qu'élaborer un plan d'action n'est pas une perte de temps si cela vous procure la tranquillité d'esprit. Même si la situation envisagée ne se présente jamais, au moins vous vous serez préparé. Ça vaut le coup, surtout si les enjeux sont moindrement importants ».

Hadfield ne dit pas que nous devons « toujours nous attendre au pire »; il conseille plutôt d'anticiper les « mauvaises surprises ». C'est pour lui une « forme de discipline mentale à appliquer au travail et dans la vie de tous les jours ».

Bien que la vision d'Hadfield puisse sembler pessimiste, il vous dirait que ce n'est pas le cas. En effet, son assurance et son optimisme ne découlent pas du sentiment d'être « plus chanceux que le commun des mortels », ni de la capacité à « visualiser la victoire ». Il explique que ces atouts sont plutôt le « résultat d'une vie passée à visualiser la défaite et à trouver des façons de la prévenir ».

Ce point de vue peut-il être concilié avec la vision selon laquelle l'optimisme – qu'on conçoit généralement comme excluant le pessimisme – est une ressource essentielle que possèdent les leaders efficaces? Le pessimisme



<sup>1</sup> Traduction libre de “sweat the small stuff”

## À L'INTÉRIEUR

### Partie A – Les ressources personnelles en leadership :

Les fondements du leadership efficace – page 2

**Pour commencer :** Quelles sont les quatre ressources psychologiques? – page 3

**Partie B – En profondeur :** Ce que la recherche a révélé – page 4

Optimisme

Auto-efficacité

Résilience

Proactivité

### Partie C – Développer les ressources psychologiques :

10 stratégies qui ont fait leurs preuves – page 12

#### Section 1 : Stratégies axées sur chacune des ressources psychologiques – page 13

1. Concilier optimisme et pessimisme
2. Développer l'auto-efficacité et l'efficacité collective
3. Choisir la résilience
4. Inciter à la proactivité

#### Section 2 : Stratégies qui puisent dans les quatre ressources psychologiques – page 25

5. Se connaître soi-même
6. Adopter des habitudes saines et efficaces
7. Être maître de soi-même
8. Tirer profit de chaque victoire
9. L'atout du bonheur
10. Favoriser une culture de confiance

### Partie D – Pour aller plus loin :

Ressources recommandées par des leaders ontariens – page 43

**Références bibliographiques** – page 45

joue-t-il un rôle dans la mise en œuvre de pratiques de leadership fructueuses? Si oui, lequel? En quoi ces concepts sont-ils liés à l'auto-efficacité, à la résilience et à la proactivité? En quoi consistent ces traits psychologiques, et pourquoi sont-ils importants? Enfin, comment faire pour acquérir, développer et conserver ces ressources personnelles qui, d'après la recherche, semblent être nécessaires à l'exercice d'un leadership efficace (Leithwood, 2013a, 2013b)?

Le présent numéro de *Passer des idées à l'action* examinera ces questions dans le but d'améliorer la compréhension des ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique.

## Partie A – Les ressources personnelles en leadership : Les fondements du leadership efficace

Les données recueillies au fil des années montrent que l'efficacité des leaders est attribuable, du moins en partie, à leurs caractéristiques personnelles. On comprend mieux l'importance de ces ressources internes pour l'exercice du leadership lorsqu'on les situe dans le contexte de la réalité quotidienne des leaders scolaires et des leaders du système (Leithwood, 2013a).

Dans son livre *The principal : Three Keys to Maximizing Impact*, l'expert en leadership Michael Fullan (2014) attire l'attention sur la complexité des défis qui attendent les leaders dans le contexte actuel de l'éducation : « Je crois que les conditions dans lesquelles évoluent les directeurs d'école n'ont jamais été aussi changeantes<sup>2</sup>. » L'auteur et chercheur Andy Hargreaves (2014) renchérit en soulignant que les leaders scolaires sont « au cœur d'une société en évolution rapide et éminemment concernés par les répercussions de ces changements sur les enfants et les jeunes<sup>3</sup>. » Cette réalité est tout aussi exigeante pour les leaders du système, qui doivent fournir aux leaders scolaires les conditions pour réussir.

Cela dit, la plupart des leaders scolaires sont convaincus que leur rôle est non seulement indispensable, mais aussi valorisant et satisfaisant. Des recherches récentes sur le travail des directions d'école confirment que ces derniers ont une opinion positive sur leur rôle et sur ce qu'il leur apporte (travailler avec les élèves, le personnel et la collectivité et améliorer la vie des enfants, des jeunes et des familles), et ce, malgré la complexité et les conditions changeantes de leur métier. (Leithwood et Azah, 2014a, 2014b; Pollock, 2014).

<sup>2</sup> Traduction libre

<sup>3</sup> *Idem*

Voici les trois types de ressources personnelles en leadership que les leaders emploient au quotidien :

**Les ressources sociales** portent sur l'établissement de relations et la capacité de faire preuve à la fois de perspicacité et d'empathie dans notre collaboration avec les autres et de compétence dans la gestion de nos propres réactions émotionnelles.

**Les ressources psychologiques** aident à gérer l'ambiguïté et les risques inhérents au leadership et comprennent l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience et la proactivité.

**Les ressources cognitives** comprennent les capacités liées à la résolution de problèmes et à la pensée systémique ainsi que les connaissances propres au rôle de leader qui sont nécessaires pour l'utilisation efficace de ces capacités.

Source : [Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#) [Leithwood, 2013a]

En plus de constituer la base du leadership efficace, ces ressources psychologiques sont indispensables pour les enfants et les jeunes. Le nouveau programme-cadre d'éducation physique et santé de l'Ontario (de la 1<sup>re</sup> à la 8<sup>e</sup> année et de la 9<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année) favorise d'ailleurs grandement le développement de traits connexes, qui peuvent servir de fondement aux ressources comme l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience et la proactivité. S'inspirant du programme-cadre, les leaders scolaires et les leaders du système établissent des parallèles entre leurs propres expériences d'apprentissage et celles des enfants, des jeunes et de leurs familles.

Comment les leaders scolaires arrivent-ils à faire preuve d'un tel engagement et d'une telle détermination alors qu'ils font face à des défis et à des changements constants dans leur milieu de travail? Les recherches et l'expérience montrent qu'ils puisent surtout leurs forces à même leurs ressources personnelles, en particulier leurs ressources psychologiques liées au leadership. Ces qualités sont plus essentielles que jamais à l'exercice d'un leadership efficace. Pour réaliser des progrès significatifs et durables, de même que pour mettre en œuvre les changements qui s'imposent, les leaders doivent non seulement posséder ces ressources internes, mais aussi parvenir à les cultiver et à les renforcer chez les autres, notamment chez les enfants et les jeunes de leur école et de leur conseil scolaire.

## Pour commencer : Quelles sont les quatre ressources psychologiques?

Le Cadre de leadership de l'Ontario met en relief les quatre ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique suivantes :

### Optimisme

- S'attendre habituellement à des résultats positifs de ses efforts
- Déceler les situations qui présentent ou non une occasion d'exercer une influence ou une mainmise directe
- Prendre des risques positifs

### Auto-efficacité

- Croire en sa capacité d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif
- Prendre des risques responsables, faire des efforts considérables et persister dans l'adversité

### Résilience

- Capacité de se relever d'un malheur ou de s'adapter au changement
- Capacité de faire face à des circonstances difficiles

### Proactivité

- Stimuler et gérer efficacement le changement dans des conditions complexes
- Opérer des changements significatifs en prenant des initiatives et en faisant preuve de persévérance.

## Partie B – En profondeur : Ce que la recherche a révélé

Dans cette section, nous examinerons plus en détail les quatre ressources psychologiques en présentant différents résultats de recherche. Bien que nous voyions les ressources séparément, les recherches et les pratiques professionnelles tendent à démontrer qu'elles contribuent de manière synergique à l'exercice d'un leadership efficace.

### Optimisme

La façon dont nous répondons à la question du verre à moitié vide ou à moitié plein est révélatrice de notre vision du monde et de notre manière de penser et d'agir. La personne optimiste voit le verre à moitié plein : elle ou il a un point de vue positif. La personne pessimiste voit le verre à moitié vide : elle ou il a un point de vue négatif. Cela étant dit, évaluons maintenant l'utilité d'établir une telle dichotomie.



« L'optimisme et l'espoir désignent la croyance – ou même le désir, ou encore l'intention – qu'à l'avenir les événements et les sentiments heureux prédomineront. »  
(traduction libre)

Source : *Character Strengths and Virtues* (Peterson et Seligman, 2004)

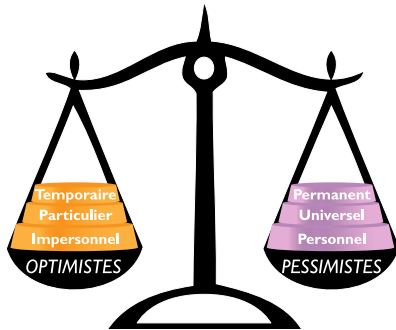
#### Qu'est-ce que l'optimisme?

Christopher Peterson et Martin Seligman (2004), deux pionniers du mouvement de psychologie positive, définissent l'optimisme comme une « force de caractère » que l'on retrouve dans certains traits, comme l'espoir et la capacité de se tourner vers l'avenir. Ces qualités représentent une inclination cognitive, émotionnelle et motivationnelle à l'égard de l'avenir, et elles modulent notre manière de voir les choses, de telle sorte que :

- nous nous attendons à ce que les résultats voulus se produisent;
- nous agissons de manière à ce que les résultats voulus se produisent;
- nous sommes persuadés que nos efforts produiront les résultats voulus, à condition d'adopter une attitude positive;
- nous sommes motivés à agir en vue de nos objectifs.

Un survol historique des manières de développer et d'appliquer ces qualités permet d'expliquer en partie leur inclusion dans le système de croyances judéo-chrétien et l'interprétation qui y est faite de leur valeur et de leur signification. Par exemple, l'espérance est traditionnellement l'une des trois vertus théologiques (les deux autres étant la foi et la charité). En revanche, l'optimisme n'a été popularisé que dans les années 1700, et le pessimisme un siècle plus tard (Peterson and Seligman, 2004). Les traditions ont évolué au fil du temps, et les significations d'optimisme et de pessimisme en sont venues à être juxtaposées et imbriquées.

### Style explicatif



Comment **EXPLIQUEZ-VOUS** les malheurs?

« L'optimisme ne consiste pas en des phrases positives ou en des images de réussite, mais plutôt en notre manière de concevoir les causes. »  
(traduction libre)

Source : *L'école de l'optimisme*  
(Seligman, 2007)

## Le style explicatif : la marque de l'optimisme ou du pessimisme

Seligman (1990) et ses collègues ont proposé le concept de « style explicatif » pour expliquer le fait que certaines personnes sont plus enclines à « se laisser abattre par l'adversité<sup>4</sup> ». Notre style explicatif est la manière dont nous interprétons les événements : soit comme positifs, soit comme négatifs.

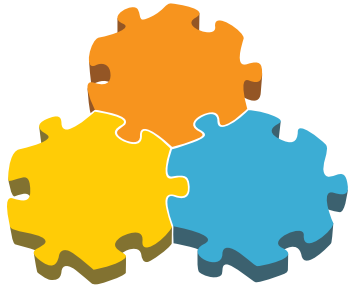
Notre style explicatif se développe constamment dès l'enfance; il reflète la manière dont nous nous percevons par rapport au reste du monde et si nous croyons être à la hauteur ou non. C'est pourquoi le style explicatif est considéré comme la marque de l'optimisme ou du pessimisme, dont les trois principaux aspects sont la permanence, la généralisation et la personnalisation (Seligman, 1990).

11. La **permanence** est un aspect temporel. Les personnes qui considèrent les événements malheureux comme permanents et qui emploient des mots comme « toujours » et « jamais » sont plus enclines à abandonner facilement. Elles sont pessimistes. Pour elles, les causes des événements malheureux sont toujours présentes, et leurs effets sont inévitables. Les optimistes, quant à eux, emploient des mots comme « parfois » et « dernièrement » pour exprimer la nature temporaire des événements malheureux et des échecs qu'ils vivent.
12. La **généralisation** est un aspect spatial, qu'on peut décrire avec des mots comme « particulier » et « universel ». Penser en ces termes détermine notre capacité à isoler les événements malheureux. Les optimistes circonscrivent leur impuissance et leurs échecs à des événements particuliers : leur impuissance dans l'un des aspects de leur vie ne les empêche pas de réussir dans les autres. Quant aux pessimistes, ils considèrent les événements malheureux et les échecs comme universels, et ils ont tendance à dramatiser : il suffit d'un événement malheureux pour que tout s'écroule.
13. La **personnalisation** désigne le fait de s'attribuer ou non la responsabilité des événements malheureux. Les optimistes attribuent leurs malheurs aux autres ou aux circonstances, alors que les pessimistes en prennent toute la responsabilité.

## Optimisme majeur et mineur

L'anthropologue Lionel Tiger (1979) a ajouté une autre dimension à l'optimisme. Il établit une distinction entre l'optimisme « majeur » et « mineur », et soutient que les deux types d'optimisme sont nécessaires

<sup>4</sup> Traduction libre



au bien-être. L'optimisme mineur désigne des désirs exprimés et les attentes par rapport à certains résultats positifs (« J'ai un horaire chargé, mais je vais tout de même faire une promenade pour prendre un bol d'air frais. »). À l'inverse, l'optimisme majeur désigne des attentes plus générales (« Notre organisation se porte bien et est sur le point d'atteindre de nouveaux sommets. »); il va de pair avec une attitude positive à l'égard du progrès en général et du progrès de l'humanité.

## Optimisme et réalisme

### Optimisme stratégique et pessimisme défensif

Tous ne s'entendent pas pour dire que l'optimisme est toujours la meilleure perspective. Les psychologues Julie Norem et Nancy Cantor (1986) ont comparé les optimistes stratégiques avec les pessimistes défensifs. D'une part, elles ont constaté que les optimistes stratégiques envisagent le meilleur résultat possible puis œuvrent à sa réalisation. D'autre part, elles ont remarqué que les pessimistes défensifs, malgré leurs succès antérieurs, continuent de s'attendre à un résultat négatif. Bien que l'attitude des pessimistes défensifs puisse sembler défaitiste, Norem et Cantor ont découvert que plusieurs personnes lui devaient leur succès. En effet, cette attitude permet aux pessimistes défensifs d'« envisager le pire, de mieux se préparer et de donner leur maximum<sup>5</sup> », et elle constitue une stratégie efficace pour gérer leur anxiété et améliorer leur rendement.

Barbara Fredrickson (2009), une autre chef de file du mouvement de la psychologie positive, plaide en faveur de « la saine négativité<sup>6</sup> » en tant que « condition nécessaire d'une vie réussie ». Selon elle, il ne faut pas éviter toute négativité, mais plutôt la « négativité gratuite ou inappropriée », celle qui en vient à « dominer les émotions ».

### Le parti-pris de l'optimisme

Les chercheurs nous mettent en garde contre le parti-pris de l'optimisme, une préconception innée, puisque la réalité se révèle généralement en deçà de nos attentes. La neuroscientifique Tali Sharot (2012), dans le cadre de ses recherches sur les caprices de la mémoire, a « découvert par accident l'optimisme inné du cerveau<sup>7</sup> ».

Sharot menait des recherches sur la mémoire des personnes ayant vécu des expériences traumatisantes, et elle a été surprise par la quantité d'erreurs que comportaient leurs souvenirs, à peine quelques mois après les événements. En recueillant des images du cerveau des sujets pendant qu'ils pensaient à l'avenir, elle a constaté

« Le parti-pris de l'optimisme est cette croyance selon laquelle l'avenir sera meilleur que le présent et le passé, qui transcende les frontières ethniques, géographiques et socioéconomiques. »  
(traduction libre)

Source : *The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain*  
(Sharot, 2011)

« Dire que l'optimisme est toujours bon est simpliste. Il ne tient compte ni du réalisme ni de la pertinence ni l'importance des émotions négatives. »  
(traduction libre)

Source : « *The Uses and Abuses of Optimism and Pessimism* »  
(Paul, 2011)

<sup>5</sup> Traduction libre

<sup>6</sup> *Idem*

<sup>7</sup> *Idem*

« La différence entre les compétences perçues et réelles (la performance à proprement parler) est particulièrement importante dans le contexte de la perception de l'auto-efficacité des enseignants et enseignantes. On utilise souvent l'expression « efficacité de l'enseignant », qui peut mener à confondre efficacité, rendement et enseignement de qualité. C'est pourquoi il est important d'éviter cette expression et de parler plutôt de la perception de l'efficacité, de l'appréciation de l'efficacité, du sentiment d'efficacité, de l'efficacité perçue ou de l'impression d'efficacité. » (traduction libre)

Source : « Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions » (Goddard, Hoy et Woolfolk-Hoy, 2004)

Josh Donaldson, joueur étoile des Blue Jays de Toronto, donne un exemple d'efficacité collective : « Je suis un gars intense. Je veux participer à tous les jeux. Je veux travailler pour mon équipe, faire ce que je sais qu'on attend de moi, et être à la hauteur de mes attentes envers moi-même. À force de me voir jouer, je crois que les membres de mon équipe ont pris conscience que mes attentes envers eux sont les mêmes que les leurs envers moi. C'est le secret de la victoire : une équipe où chacun se sent responsable envers les autres et fait tout pour se montrer à la hauteur. » (traduction libre)

Source : « Walk-off a perfect ending » (DiManno, 2015)

que « dès que les gens s'imaginent l'avenir, même les aspects les plus banals de leur vie s'améliorent grandement<sup>8</sup> ».

Un optimisme exempt de tout réalisme n'est pas sans avoir ses désavantages. Sharot prévient qu'un optimisme excessif peut nous empêcher de prendre certaines précautions pouvant nous éviter des préjudices ou des malheurs, et qu'il est donc préférable de prendre conscience de notre parti-pris de l'optimisme pour établir une ligne de conduite qui nous aidera à nous protéger et à protéger les autres. Il ne s'agit pas d'abandonner tout optimisme, mais de réaliser qu'il « faut corriger nos idées reçues sur l'optimisme<sup>9</sup> » (Paul, 2011), et que l'optimisme doit « s'accompagner de l'expérience du réel – c'est-à-dire qu'il faut vérifier consciemment les résultats de nos efforts pour ne pas se laisser aveugler par nos attentes trop positives et ainsi s'écarter du droit chemin<sup>10</sup> » (Seligman, cité dans Paul, 2011).

## Auto-efficacité

### Qu'est-ce que l'auto-efficacité?

Le psychologue Albert Bandura (1977) a introduit le concept de « perception de l'auto-efficacité », qu'il définit comme « la croyance en sa propre capacité à définir et à mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats voulus<sup>11</sup> ». Selon Bandura, cette croyance est si forte qu'elle influe sur nos émotions, nos choix, notre motivation, notre efficacité, notre résilience et notre vulnérabilité au stress. La perception de l'auto-efficacité change en fonction des exigences de l'enfance, de l'adolescence, de la vie adulte et de la vieillesse, mais l'auto-efficacité peut être améliorée à tout âge et ainsi renforcer la croyance en notre propre capacité de réussir.

### **Auto-efficacité, estime de soi et assurance**

L'auto-efficacité ne consiste pas uniquement à être optimiste, à faire preuve d'assurance ou à avoir une estime de soi. L'efficacité se développe chez une personne ou chez un groupe au fil des réussites et selon les encouragements et les conseils reçus. En effet, Bandura (1997) considère que « l'assurance est un concept vague qui désigne une certaine force des croyances, mais qui n'en précise pas la nature. »

Selon Bandura (2000a), l'efficacité est liée à la « volonté<sup>12</sup> », soit la capacité de susciter des événements ou des actions. Les personnes ou

<sup>8</sup> Traduction libre

<sup>9</sup> *Idem*

<sup>10</sup> *Idem*

<sup>11</sup> *Idem*

<sup>12</sup> *Idem*

les équipes hautement efficaces sont confiantes en leur réussite car elles croient posséder les habiletés requises. Elles entretiennent ainsi une pensée positive : les contraintes sont vues comme des défis et non comme des obstacles, et l'importance des facteurs non contrôlables est mesurée à l'aune de ceux qui le sont (Bandura, 2001).

« L'efficacité collective se fonde sur la confiance mutuelle entre les personnes : les directions d'écoles peuvent se fier à leurs collègues. Les leaders scolaires et les leaders des conseils scolaires croient avec raison que leurs collègues ont la capacité de résoudre des problèmes et de faire avancer les choses, individuellement ou conjointement. La capacité collective est plus que la somme des capacités individuelles : elle est une combinaison puissante des forces de chacun. »  
(traduction libre)

Source : *All Systems Go*  
(Fullan, 2010)

### Qu'est-ce que l'efficacité collective?

Ancrée dans l'auto-efficacité, l'efficacité collective est la croyance des membres d'un groupe en leur capacité de définir et de réaliser ensemble les actions nécessaires pour obtenir les résultats voulus. C'est une caractéristique toujours changeante qui reflète la capacité d'un groupe à atteindre ses buts (Bandura, 1997, 2001). Elle conditionne le rendement des groupes dans divers contextes (p. ex., scolaire, sportif, professionnel). Bandura (2000b) précise également que « les réalisations d'un groupe sont fonction non seulement des connaissances et des habiletés de ses membres, mais surtout de leur synergie et de leur capacité à interagir et à collaborer<sup>13</sup> ». En d'autres mots, « l'efficacité collective perçue d'un groupe dépasse la somme des perceptions de l'efficacité par les membres<sup>14</sup> ».

### **Sentiment d'efficacité collective**

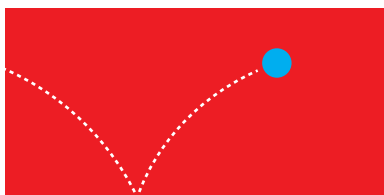
D'après Bandura (2000b), le sentiment d'efficacité collective des membres d'un groupe influe grandement sur leur capacité à :

- atteindre des objectifs définis collectivement;
- utiliser leurs ressources efficacement;
- mettre suffisamment d'efforts dans leur travail;
- faire preuve de résilience lorsque leurs efforts collectifs ne produisent pas les résultats voulus ou qu'ils se heurtent à des obstacles;
- ne pas se laisser décourager par les problèmes ardues.

## Résilience

### Qu'est-ce que la résilience?

En science, le terme « résilience » désigne la propriété qu'ont certains objets de reprendre leur forme originale après avoir été manipulés. En psychologie, le terme « résilience », tel que défini par l'American Psychological Association (2012), désigne « un processus de bonne adaptation à l'adversité, aux traumatismes, à la tragédie, aux menaces et aux sources importantes de stress<sup>15</sup> ». Steven Southwick et Dennis



Source : [cognitivebehaviortherapycenter.com](http://cognitivebehaviortherapycenter.com)

<sup>13</sup> Traduction libre

<sup>14</sup> *Idem*

<sup>15</sup> *Idem*



« La santé mentale et le bien-être émotionnel sont étroitement associés au renforcement de la résilience psychologique et émotionnelle. La résilience est la capacité de se rétablir après une difficulté ou un changement – de fonctionner aussi bien qu’avant et d’aller de l’avant. La résilience est souvent citée comme étant la capacité à « rebondir » après des difficultés ou des défis rencontrés. La résilience est la conséquence d’un mode de vie sain et actif, mais elle dépend aussi d’autres facteurs. La vie est influencée par une variété de caractéristiques individuelles, circonstances familiales, facteurs communautaires et environnementaux. Certains facteurs peuvent accroître la résilience en offrant une protection contre des dangers émotionnels, sociaux ou psychologiques, alors que d’autres peuvent avoir l’effet contraire. »  
(traduction libre)

Source : [Le curriculum de l’Ontario de la 1<sup>re</sup> à la 8<sup>e</sup> année, Éducation physique et santé](#)

Charney (2012), experts en résilience et auteurs du livre *Resilience: The Science of Mastering Life’s Greatest Challenges*, proposent une définition pertinente et concise de la résilience : « la capacité à se remettre sur pied après avoir affronté une difficulté »<sup>16</sup>. Diane Coudu (2002) ajoute que la résilience est « multidimensionnelle et dynamique; elle plie, mais ne cède pas<sup>17</sup>. » Sur le plan éthique, elle n’est « ni bonne ni mauvaise. Il s’agit simplement d’une aptitude, d’une capacité à faire preuve de robustesse malgré un grand stress et des bouleversements<sup>18</sup> ».

### Les sept ingrédients de la résilience

Selon la psychologue Karen Reivich (2010), la résilience, ce n’est pas « tout ou rien ; vous pouvez faire preuve d’une faible ou d’une grande résilience, ou encore être résilient dans certaines circonstances, mais aucunement dans d’autres. D’ailleurs, peu importe votre degré de résilience, vous avez toujours la possibilité de l’accroître<sup>19</sup> ». Dans leur livre *The Resilience Factor*, Reivich et Andrew Shatté (2002) définissent sept ingrédients de la résilience :

1. **La maîtrise des émotions** est la capacité à rester calme sous pression.
2. **Le contrôle des impulsions** nous aide à tolérer les ambiguïtés et à prendre des décisions éclairées.
3. **L’optimisme**, concilié à une certaine dose de réalisme, nous donne espoir en l’avenir et nous permet d’exercer un certain contrôle sur nos vies.
4. **L’analyse des causes** nous permet de déterminer et d’évaluer correctement les causes de nos problèmes.
5. **L’empathie** est notre capacité à déchiffrer l’état psychologique et émotionnel des autres.
6. **L’auto-efficacité** désigne la croyance en notre capacité de résoudre les problèmes rencontrés.
7. **La communication** nous permet de saisir les occasions, de relever de nouveaux défis et de prendre des risques calculés.

Ces sept ingrédients sont à la base de la résilience. Ils se fondent sur l’idée selon laquelle nos émotions et nos comportements ne sont pas déterminés par les événements eux-mêmes, mais par notre interprétation de ces événements. Parmi ces sept ingrédients, Reivich et Shatté considèrent l’optimisme comme le plus important : « C’est le moteur : ce qui motive les gens et ce qui leur donne l’espoir et la confiance<sup>20</sup> ».

<sup>16</sup> Traduction libre

<sup>17</sup> *Idem*

<sup>18</sup> *Idem*

<sup>19</sup> *Idem*

<sup>20</sup> *Idem*

Selon Coutu (2002), l'un des principaux éléments de la résilience est la capacité d'utiliser à bon escient les moyens qui sont à notre disposition. Les psychologues, s'inspirant des travaux de l'anthropologue français Claude Levi-Strauss, nomment cette habileté « bricolage ». À la base, ce terme désigne le fait de créer une œuvre artistique au moyen des matériaux qu'on a sous la main. Coutu actualise cette définition : le bricolage est « le sens de la créativité ou une habileté qui permet de trouver des solutions en l'absence des matériaux ou des outils optimaux ». Elle ajoute que « là où d'aucuns seraient déconcertés, les bricoleurs font appel à leur imagination pour s'adapter à la situation. » (traduction libre)

Source : « How Resilience Works »  
(Coutu, 2002)

### Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

4. Être proactif
5. Garder en tête le but final
6. Priorité aux priorités
7. Pensez gagnant/gagnant
8. Chercher à comprendre d'abord...et à être compris ensuite
9. Synergie
10. Aiguiser ses facultés

Source : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*  
(Covey, 1989)

## Renforcer sa résilience

Afin de clarifier ce qu'est la résilience et comment la renforcer, Coutu (2002) a examiné des recherches empiriques menées au cours des 40 dernières années, ce qui lui a permis de relever des caractéristiques qui prédisposent à la résilience, p. ex., le sens de l'humour, la capacité à tisser des liens et à aller chercher de l'aide, la force intérieure pour se protéger sur le plan psychologique et la bonne forme physique. De plus, ses recherches montrent que la résilience, tout comme l'optimisme et l'auto-efficacité, peut s'apprendre.

Coutu note également que les théories sur la résilience font ressortir la nécessité de « faire preuve de bon sens<sup>21</sup> ». Les différentes théories relèvent trois façons principales de renforcer sa résilience :

1. **Regarder la réalité en face** : Équilibrer optimisme et réalisme.
2. **Chercher le sens** : Chercher un sens à son stress ou à sa souffrance plutôt que s'apitoyer sur son sort.
3. **Continuer à improviser** : Être débrouillard; utiliser les moyens à sa disposition pour se sortir d'une situation indésirable.

Chacune de ces trois actions contribue à renforcer notre résilience, mais Coutu affirme qu'elles doivent être appliquées en synergie pour que nous puissions vraiment développer la résilience dont nous avons besoin dans nos vies personnelles et au sein des organisations dont nous faisons partie.

## Proactivité

### Qu'est-ce que la proactivité?

Être proactif, c'est provoquer les choses, anticiper et prévenir les problèmes, et saisir les occasions. C'est aussi prendre l'initiative de s'améliorer ou d'apporter des changements dans son environnement de travail pour atteindre ses objectifs (Parker, Bindl et Strauss, 2010). Si cette quatrième ressource personnelle en leadership est importante pour tous, elle l'est d'autant plus pour les leaders du système. Ces derniers occupent un poste central dans nos organisations complexes, et ils sont appelés à interagir avec de nombreux intervenants de tous horizons; ils doivent donc être en mesure de « prévoir les demandes qui pourraient nécessiter d'importantes adaptations organisationnelles » (Leithwood, 2013b).

<sup>21</sup> Traduction libre

## Être proactif : l'habitude première

Dans son livre très populaire intitulé *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen R. Covey (1989) définit la proactivité comme l'habitude première qui sous-tend les six autres, et qui consiste en premier lieu à adopter un état d'esprit que se résume par l'affirmation suivante : « Je suis responsable de moi-même, et je peux choisir<sup>22</sup>. » Il attribue en partie l'origine de ce concept à Viktor Frankl (1959), un psychiatre qui élaborait une « carte de soi » après avoir étudié la nature humaine alors qu'il était prisonnier de guerre dans un camp de concentration. Confronté à d'horribles circonstances, Frankl s'appuya sur la faculté humaine de se connaître soi-même pour découvrir un principe fondamental de la nature humaine : le stimulus ne détermine pas notre réaction, nous avons la liberté de choisir, et nous pouvons ainsi surmonter l'adversité et tendre vers un avenir meilleur. Pour Covey, l'habitude première (« être proactif ») est à la base du leadership, que ce soit à la maison ou au travail. Toutes les autres habitudes dépendent de la proactivité et du fait de choisir d'orienter sa vie selon des principes.

« Vivre selon des principes équivaut à être responsable et à choisir ses propres actions. Plutôt que de se laisser contrôler par des forces externes ou des émotions internes, nous choisissons notre manière de nous comporter et de réagir à ce qui nous arrive. » (traduction libre)

Source : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* (Covey, 1989)

« Nous avons presque toujours le choix, et faire de meilleurs choix permet d'être plus en contrôle de sa vie. » (traduction libre)

Source : *Take Charge of Your Life: How to Get What You Need with Choice-Theory Psychology* (Glasser, 2011)

## Proactivité et réactivité

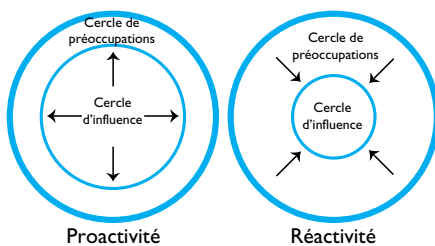
Covey nous apprend que l'une des meilleures façons de comprendre le concept de proactivité est d'examiner son contraire : la réactivité. Lorsqu'on est réactif, ce sont les « émotions, les circonstances ou l'environnement qui dictent nos actions<sup>23</sup> ». À l'inverse, un comportement proactif est fondé sur une motivation interne et sur des choix conscients et inconscients. Bien sûr, être proactif ne signifie pas que nous ne subissons aucune influence externe ou interne, mais simplement que nous sommes en contrôle.

## Le langage que nous utilisons

Parmi les choix importants que nous pouvons faire pour marquer notre proactivité, il y a le langage que nous utilisons pour qualifier les forces externes. Un langage proactif (trouvons des solutions de rechange, je peux, je choisis, je préfère, etc.) montre que nous sommes en contrôle. À l'inverse, le langage réactif (il n'y a rien que je puisse faire, je ne peux pas, si seulement, etc.) renforce l'idée qu'il n'y a pas de marge de manœuvre.

## Cercle d'influence et cercle de préoccupations

Covey soutient que les problèmes, les défis et les occasions qui s'offrent à nous peuvent s'inscrire dans le « cercle de préoccupations » ou dans le « cercle d'influence ». Plutôt que de s'inquiéter de



Source : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* (Covey, 1989)

<sup>22</sup> Traduction libre

<sup>23</sup> *Idem*

circonstances hors de leur contrôle, les personnes proactives consacrent leur temps et leur énergie à ce qui est situé dans leur cercle d'influence, c'est-à-dire aux facteurs sur lesquels elles ont le pouvoir d'agir, comme la santé, la famille ou les défis du quotidien. Les personnes réactives, quant à elles, consacrent leurs efforts à leur cercle de préoccupations, c'est-à-dire aux facteurs sur lesquels elles n'ont que peu ou pas de contrôle, comme la dette publique, le terrorisme ou les conditions météorologiques.

## Partie C – Développer les ressources psychologiques : 10 stratégies qui ont fait leurs preuves

Dans la présente section, nous attirerons l'attention sur 10 stratégies retenues parmi les approches efficaces pour développer et renforcer les ressources personnelles en leadership d'ordre « psychologique ». Ces stratégies sont divisées en deux sections. La première section porte sur les stratégies axées spécifiquement sur chacune des quatre ressources psychologiques. La deuxième section porte sur les stratégies qui englobent les quatre ressources. Évidemment, la présente publication ne prétend pas épuiser le sujet; c'est pourquoi nous vous invitons à consulter les sources originales pour en savoir plus sur les fondements théoriques et sur la mise en œuvre de ces stratégies.

Comme c'est le cas pour toutes les ressources personnelles en leadership, développer et renforcer ses ressources d'ordre « psychologique » exige de faire preuve d'engagement et de persévérance, et nécessite souvent le soutien des autres. Chacun doit choisir et tester ses propres stratégies. Nous devons consacrer du temps et des efforts à les mettre en œuvre au quotidien et dans le cadre de nos interactions sociales.

Consulter la publication [Passer des idées à l'action : Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social »](#) pour en savoir plus sur les 10 stratégies pour développer les ressources sociales :

11. Cultiver l'intelligence émotionnelle
12. Renforcer les styles de leadership émotionnel
13. Développer sa pleine conscience
14. Développer et maintenir la confiance
15. Favoriser une vie professionnelle intérieure positive
16. Savourer la « positivité »
17. Élargir son esprit
18. Porter un regard appréciatif
19. Exprimer ouvertement ses émotions
20. Prendre soin de soi



# Section 1 : Stratégies axées sur chacune des ressources psychologiques

## 1. Concilier optimisme et pessimisme

« Nous visons un optimisme flexible et lucide. Il faut savoir faire preuve de réalisme sans toutefois tomber dans un pessimisme des plus sombres<sup>24</sup>. »

Martin Seligman, 1990

### Le paradoxe de Stockdale

Gardez espoir que vous réussirez en dépit des difficultés...

MAIS...

... acceptez la réalité de votre situation, aussi dure soit-elle.

(traduction libre)

Source : *Good to Great* (Collins, 2001)

« Pour les survivants, le fait d'exprimer ses sentiments et de se remémorer le passé avec d'autres ayant vécu des problèmes semblables constitue souvent une forme de guérison. » (traduction libre)

Source : *Aboriginal People, Resilience and the Residential School Legacy* (Dion-Stout et Kipling, 2003)

« Les optimistes stratégiques envisagent le meilleur résultat possible puis travaillent ardemment à sa réalisation. Les pessimistes défensifs, même s'ils ont réussi auparavant, croient que cette fois-ci, ils échoueront. »

Source : « *Defensive Pessimism: Harnessing Anxiety as Motivation* » (Norem et Cantor, 1986)

### Prendre garde au parti-pris de l'optimisme

Une attitude optimiste comporte des bienfaits évidents : elle permet de réduire son stress, de calmer ses esprits et d'améliorer sa santé. L'optimisme peut toutefois être dommageable s'il n'est pas accompagné d'une bonne dose de réalisme. Dans son livre *Good to Great*, Jim Collins (2001) propose le « paradoxe de Stockdale » pour illustrer l'importance de modérer son optimisme en y ajoutant un peu de réalisme. Le paradoxe tire son nom de l'amiral James Stockdale. Prisonnier de guerre enfermé dans un camp pendant sept longues années, il a survécu en acceptant la réalité de sa situation – ses conditions de vie ne pourraient pas être pires – et en gardant espoir que les choses finiraient par s'améliorer.

Ces deux façons de voir les choses, en apparence contradictoires, ont préparé Stockdale à l'épreuve qu'il allait devoir affronter. Au fil des années, il a remarqué que, parmi ses compagnons, ceux qui périssaient étaient souvent les plus optimistes, et il s'est demandé si c'était parce qu'ils ne pouvaient pas « accepter la réalité de leur situation<sup>25</sup> ». Le fait qu'ils se soient bercés d'illusions sur la probabilité d'être libérés peut les avoir aidés à court terme, mais la réalité de leur situation leur a été insupportable à plus long terme.

### Pratiquer le pessimisme défensif

Julie Norem (2002) auteure du livre *The Positive Power of Negative Thinking*, raconte une anecdote sur la prise de parole en public afin d'illustrer en quoi le pessimisme défensif peut être utile. Elle pense à une présentation qu'elle doit donner, et s'imagine qu'elle sera désastreuse : « En arrivant sur la scène, je vais me prendre les pieds dans le fil du micro et trébucher. Je vais renverser le pichet d'eau qui se trouve à côté du lutrin. Le matériel audiovisuel ne fonctionnera

<sup>24</sup> Traduction libre

<sup>25</sup> *Idem*



pas et je n'aurai pas de réponses aux questions qui me seront posées<sup>26</sup>. » (Norem, citée dans Khazan, 2014)

Plutôt que de céder à la panique et de renoncer à donner sa présentation, Norem choisit de faire sienne la devise des scouts : « Toujours prêt ». Elle prend donc des précautions pour calmer ses angoisses, p. ex., fixer le fil du microphone au sol, ne pas porter de talons hauts, envoyer sa présentation par courriel à l'organisateur de l'événement et l'enregistrer sur une clé USB. Autrement dit, imaginer le pire scénario la pousse à mieux se préparer.

Adam Grant (2013), professeur de la Wharton School, donne des conseils aux pessimistes défensifs et à ceux qui souhaitent les motiver :

1. **Suivre son instinct** : anticiper les conséquences négatives pour s'assurer de réussir;
2. **Se méfier des encouragements** : les mots d'encouragement, comme « vous avez bien réussi auparavant, vous devriez réussir à nouveau », n'auront aucun effet;
3. **Se permettre l'inquiétude** : prendre le temps de ressentir l'anxiété requise pour être motivé et concentrer sur la tâche à accomplir;
4. **Être réaliste** : avant d'accomplir une tâche, se demander « Vais-je... ? » est plus efficace qu'affirmer « Je vais... ».

### Améliorer son style explicatif

Martin Seligman (1990) soutient que les gens qui croient toujours que les malheurs sont de leur faute, que ces malheurs perdureront et entraveront leurs succès futurs peuvent se défaire de ce pessimisme. Pour ce faire, ils doivent acquérir de nouvelles aptitudes cognitives afin de prendre leur vie en main et de résister au découragement.

#### Utilisez l'approche A-B-C-D-E

Seligman arrive à inculquer aux gens ayant un style explicatif pessimiste une certaine forme d'optimisme grâce à l'approche A-B-C-D-E.

Les éléments A, B et C consistent à examiner nos réactions négatives par rapport à la réussite ou à l'adversité :

- **A (adversité)** : Reconnaître l'adversité et ne pas croire que les succès ne sont que temporaires (p. ex., « Ça ne durera pas. »);
- **B (beliefs [perceptions])** : Se méfier ses perceptions de l'adversité et se demander si elles sont contre-productives;
- **C (conséquences)** : Prendre conscience des conséquences (émotionnelles ou autres) de ses perceptions de l'adversité;

« Nos manières de penser ne sont pas immuables. L'une des conclusions les plus importantes en psychologie, ces 20 dernières années, est que chacun est libre de penser comme il veut. »  
(traduction libre)

Source : *Learned Optimism*  
(Seligman, 1990)

<sup>26</sup> Traduction libre

La meilleure façon d'ajuster son style explicatif est de réfuter et dédramatiser les explications négatives. Questionnez chaque explication comme un avocat lors d'un contre-interrogatoire. Trouvez les failles dans le récit. Mettez en doute votre interprétation des faits. Relevez les contradictions. Pour dédramatiser, demandez-vous quelles sont les conséquences et pourquoi elles sont moins terribles qu'il n'y paraît. » (traduction libre)

Source : *To Sell is Human: The Surprising Truth about Moving Others* (Pink, 2012)

Pour aider les autres à développer leur auto-efficacité :

- **Ralentir** : prendre le temps de formuler des commentaires honnêtes et concrets plutôt que des félicitations générales;
- **Être précis** : souligner spécifiquement les actions et les comportements méritoires au lieu de dire : Bravo!;
- **Signaler une force observée** : nommer une aptitude observée qui pourrait être utile pour relever les défis futurs.

Source : Inspiré de *The Resilience Factor* (Reivich et Shatté, 2002)

Les éléments D et E consistent à transformer une réaction pessimiste en une réaction optimiste :

- **D (disputation [remise en question])** : Envisager que d'autres explications sont possibles; p. ex., « Y a-t-il des faits qui justifient ces perceptions? Quelles sont les autres explications possibles pour ce qui s'est passé? Quelles sont les conséquences de ces perceptions, et en valent-elles la peine? Quelle est leur utilité? Apportent-elles des bienfaits ou ne vaudrait-il pas mieux les remplacer? »;
- **E (energization [dynamisation])** : Prendre conscience des conséquences – émotions, comportements, actions – qu'entraîneraient de nouvelles perceptions et explications plus optimistes.

## 2. Développer l'auto-efficacité et l'efficacité collective

« Si j'ai la conviction que je peux le faire, je vais sûrement acquérir la capacité de le faire, même si je ne l'ai pas au départ<sup>27</sup>. »

Mahatma Gandhi

D'origine modeste, Mohandas Karamchand Gandhi offre un parfait d'exemple d'auto-efficacité développée au fil du temps. Dans sa jeunesse, il était, de son propre aveu, timide, sans talent particulier et inapte à s'exprimer en public. Il quitta l'Angleterre pour l'Afrique du Sud afin d'y pratiquer le métier d'avocat, non sans affronter certaines difficultés. Grâce à ses efforts inlassables et à son incroyable courage, il permit à l'Inde d'accéder à l'indépendance. On le nomma « Mahatma », mot qui signifie « vénérable ».

L'histoire de Gandhi montre que l'auto-efficacité peut être développée. On peut en conclure que croire en soi et en ses capacités est d'une importance primordiale pour atteindre ses buts. Les travaux de plusieurs chercheurs (Bandura, 1997; Leithwood, Patten et Jantzi, 2010; Goddard et coll., 2004; Eells, 2011) mettent en lumière des stratégies à utiliser pour développer et conserver l'auto-efficacité et l'efficacité collective; nous en présentons quelques-unes ci-dessous.

### Les quatre facteurs qui influent sur le sentiment d'efficacité

Albert Bandura (1997) a relevé quatre facteurs qui influent sur le sentiment d'efficacité, et qui peuvent servir à développer l'auto-efficacité et l'efficacité collective : l'expérience de maîtrise, l'expérience indirecte, la persuasion sociale et les états affectifs. Vous en trouverez ci-dessous les descriptions accompagnées d'exemples.

1. **Fournir des expériences de maîtrise** : Les occasions d'acquérir les aptitudes requises pour accomplir notre travail sont les

<sup>27</sup> Traduction libre

principaux outils de développement de notre auto-efficacité. Les réussites personnelles, surtout celles ayant nécessité de surmonter des difficultés, favorisent le sentiment d'être compétent et renforcent la croyance en ses capacités de réussir à nouveau.

Par exemple, les réussites du personnel d'une école renforcent son sentiment d'efficacité collective, alors que ses échecs l'affaiblissent. Afin d'atténuer les répercussions négatives des échecs, les leaders encouragent leur personnel à surmonter les difficultés au moyen d'efforts continus, contribuant ainsi à développer un sentiment durable d'efficacité collective. (Goddard et coll., 2004)

**$R = p - o$**   
**Rendement = potentiel – obstacles**

Le rendement (R) dans toute activité équivaut au potentiel (p) d'une personne moins les obstacles rencontrés (o). Le rendement d'une personne est grandement diminué par les obstacles comme les doutes sur soi-même et la peur de l'échec.

Source : Inspiré de *The Inner Game of Work* (Gallwey, 2000)

« Les écoles ont tendance à apprendre de ce qu'elles font, et à bien faire ce qu'elles ont appris. » (traduction libre)

Source : « Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions » (Huber, 1996 cité dans Goddard, Hoy et Woolfolk-Hoy, 2004)

2. **Structurer les expériences indirectes** : Être témoin du succès des autres aide à renforcer le sentiment d'efficacité. Une façon d'y parvenir est de collaborer avec des personnes qui possèdent les compétences et l'expertise que l'on souhaite acquérir. Les représentantes et représentants du milieu de l'éducation sont inspirés par la manière dont leurs collègues surmontent les obstacles; elles ou ils se disent : « Je peux faire ça, moi aussi » (Eells, 2011). Les leaders scolaires peuvent améliorer l'efficacité collective en mettant en place au sein de l'école une structure favorisant une collaboration authentique entre les membres du personnel. Ils doivent également montrer l'exemple en ce qui a trait aux pratiques et aux valeurs à adopter; autrement dit, ils doivent joindre le geste à la parole. (Leithwood et coll., 2010)
3. **Employer la persuasion sociale** : Lorsque notre travail est reconnu par des collègues que nous estimons, nous sommes motivés à redoubler d'efforts. Les discussions, les occasions d'apprentissage professionnel et les commentaires sur nos réalisations peuvent nous inciter à agir. Bien que la persuasion verbale en elle-même n'entraîne pas de profonds changements organisationnels, lorsqu'elle est combinée à des exemples de réussite et à des expériences positives directes, elle peut favoriser un sentiment d'efficacité collective.
4. **Prêter attention aux états émotionnels** : Notre manière de réagir, physiquement ou émotionnellement, à la pression, aux difficultés et aux déceptions peut influencer sur notre sentiment d'efficacité. Une organisation dans laquelle règne un fort sentiment d'efficacité collective peut tolérer la tension et le stress, et rester fonctionnelle dans l'adversité. De plus, l'organisation sait se montrer à la hauteur lorsqu'elle est confrontée à des difficultés. Les leaders scolaires peuvent contribuer au sentiment d'auto-efficacité et d'efficacité collective, par exemple, en faisant preuve



« La perception de l'efficacité collective influe directement sur la diligence et la détermination dont les groupes font preuve pour atteindre leurs buts. L'efficacité collective perçue d'une organisation peut être une bonne façon de caractériser l'influence normative et comportementale de sa culture. » (traduction libre)

Source : « Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions » (Goddard et coll., 2004)

« La vie professionnelle intérieure est le point de rencontre des perceptions, des émotions et des motivations que suscitent chez la travailleuse ou le travailleur les événements qu'elle ou il vit au cours de sa journée. » (traduction libre)

Source : *The Progress Principle* (Amabile et Kramer, 2011)

de respect pour chaque membre du personnel, en se préoccupant de leurs sentiments et de leurs besoins, en adoptant une politique de la porte ouverte et en valorisant leurs opinions. (Leithwood et Jantzi, 2008)

Rachel Eells (2011), dont les recherches portent sur le lien entre le sentiment d'efficacité collective du personnel enseignant et le rendement des élèves, conseille aux leaders scolaires de suivre de près les quatre facteurs qui influent sur l'auto-efficacité et l'efficacité collective. Par exemple, elle a constaté que l'échec d'expériences de maîtrise réduit l'efficacité, et elle recommande aux leaders scolaires d'y remédier au moyen de la persuasion sociale et des expériences indirectes. Elle rappelle également que « l'efficacité collective est une caractéristique d'un groupe, et que les groupes sont composés de personnes<sup>28</sup> ». Cela signifie que « l'efficacité collective peut être soit affaiblie ou, au contraire, renforcée par une poignée de personnes influentes<sup>29</sup> » (Bandura, 2000). Elle suggère donc aux leaders scolaires de prendre note des façons dont une minorité d'employés peut influencer sur le sentiment collectif. Le sentiment d'une faible efficacité est contagieux et peut nuire à la motivation du personnel. De même, le sentiment d'efficacité collective peut être contagieux lui aussi – « ensemble, le personnel enseignant développe son efficacité<sup>30</sup> ».

### Favoriser des vies professionnelles intérieures positives

Theresa Amabile et Steven Kramer (2011), professeurs de l'Université Harvard et auteurs du livre *The Progress Principle*, ont découvert, dans le cadre de leurs recherches sur les vies professionnelles intérieures des personnes œuvrant dans le domaine du savoir, que « l'être humain tend naturellement vers l'auto-efficacité<sup>31</sup> ». Dans le contexte des milieux de travail où ils ont mené leurs recherches, ils définissent l'auto-efficacité comme le fait de croire que nous sommes tous « individuellement capables de planifier et d'exécuter les tâches requises pour atteindre nos objectifs ».

Les chercheurs ont également confirmé que le besoin d'auto-efficacité perdure et s'accroît tout au long de nos vies, lorsque nous comparons nos réussites à celles des autres ou à nos succès antérieurs. Ce besoin fort d'auto-efficacité explique « pourquoi le progrès quotidien est le principal facteur stimulant une vie professionnelle intérieure positive, et pourquoi les obstacles rencontrés au quotidien sont si démoralisants<sup>32</sup> ».

<sup>28</sup> Traduction libre

<sup>29</sup> *Idem*

<sup>30</sup> *Idem*

<sup>31</sup> *Idem*

<sup>32</sup> *Idem*

Voici quelques stratégies éprouvées que les leaders devraient utiliser pour stimuler la vie professionnelle intérieure positive de leurs collègues, renforçant ainsi leur sentiment d'auto-efficacité :

- Créer un cycle positif, notamment en offrant des encouragements sincères, en travaillant en collaboration avec les autres et en créant un milieu de travail amusant ou relaxant.
- Faire sentir aux autres qu'ils sont capables de progresser. Cette mesure est la plus importante, même s'il s'agit de résoudre un problème simple ou d'accomplir une tâche de base.
- Aider les autres à accomplir leur travail en :
  - leur apportant une aide directe;
  - leur offrant les ressources et le temps nécessaires;
  - réagissant aux réussites et aux échecs dans une optique d'apprentissage et non d'évaluation;
  - fixant des objectifs clairs et en expliquant l'objectif du travail et en quoi il est important pour chaque personne, pour l'équipe, pour l'organisation et pour les intervenantes et intervenants de l'organisation.

« Une personne qui réussit bien, ressent non seulement un sentiment de satisfaction, mais associe aussi ce sentiment à la tâche effectuée; elle aime donc la tâche plus qu'avant. Les gens se voient comme étant performants au travail, tant et aussi longtemps qu'ils peuvent progresser, relever des défis et atteindre des buts qui sont significatifs pour eux. »  
(traduction libre)

Source : « Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting »  
(Latham et Locke, 2006)

Pour en savoir plus sur l'établissement d'objectifs, l'une des cinq capacités clés du leadership du Cadre de leadership de l'Ontario, consultez la publication *Passer des idées à l'action* intitulée [Fixer des objectifs : La puissance de la détermination](#).

### Faciliter l'atteinte des objectifs

Edwin Locke et Gary Latham (2002), psychologues du travail émérites et experts des théories sur l'établissement d'objectifs, ont montré qu'établir des objectifs adéquats est une manière efficace d'accroître la motivation et le rendement et, indirectement, de renforcer l'auto-efficacité. Ils soutiennent que, pour établir ses objectifs de façon efficace, il faut tenir compte de la difficulté et des particularités des buts fixés, et ce, afin d'influer sur le rendement. Ils ont constaté que des objectifs précis et difficiles (mais possibles) entraînent un meilleur rendement que des objectifs vagues comme « faites de votre mieux » ou l'absence d'objectifs. « L'objectif donne à la personne concernée l'impression d'être utile et améliore sa concentration. Il en résulte généralement un sentiment accru d'auto-efficacité et de satisfaction<sup>33</sup> » (Latham and Locke, 2006).

Latham et Locke (2006) recommandent cinq principes qui devraient guider l'établissement d'objectifs :

1. **Clarté** : Des objectifs clairs sont mesurables et sans équivoque. L'acronyme « SMART » peut guider l'établissement d'objectifs : spécifiques (S), mesurables (M), atteignables (A), réalistes (R) et limités dans le temps (T).
2. **Défi** : Des objectifs ambitieux permettent d'améliorer l'efficacité d'une personne.

<sup>33</sup> Traduction libre

3. **Engagement** : Deux facteurs qui renforcent l'engagement sont l'importance des résultats pour l'individu et la croyance que l'objectif peut être atteint (auto-efficacité).
4. **Commentaires** : Couplé à de la rétroaction, l'établissement d'objectifs est plus efficace.
5. **Complexité de la tâche** : Des objectifs à court terme et des petites réussites ayant un effet incitatif immédiat risquent de produire un meilleur rendement que des objectifs à long terme, trop éloignés dans le temps pour exercer un effet mobilisateur.

### 3. Choisir la résilience

« Il ne faut jamais oublier que nous pouvons trouver un sens à l'existence, même lorsque confrontés au désespoir et à un destin contre lequel nous ne pouvons rien<sup>34</sup>. »

Victor Frankl (1959)

Le psychiatre Viktor Frankl (1959) a captivé les lecteurs de toutes générations par sa description de la vie dans les camps d'extermination nazis et par ses leçons de survie spirituelle. Se basant sur ses propres expériences et sur celles de ses patients, Frankl affirme qu'il est impossible d'échapper à l'angoisse, mais que nous pouvons choisir la manière dont nous l'affrontons, y trouver un sens, puis aller de l'avant. Des leçons que contiennent ses écrits, on peut retenir que la résilience s'apprend. Nous examinons ci-dessous quelques stratégies pour augmenter la résilience.

#### Sept aptitudes à développer pour augmenter la résilience

Comme nous l'avons vu précédemment, Reivich et Shatté (2002) définissent les sept ingrédients de la résilience : la maîtrise des émotions, le contrôle des impulsions, l'optimisme, l'analyse des causes, l'empathie, l'auto-efficacité et la communication. Leurs recherches leur ont permis de constater que la résilience n'est pas une aptitude innée et qu'elle peut être acquise et renforcée au moyen de leurs stratégies éprouvées.

#### Développer la connaissance de soi

Les aptitudes de connaissance de soi servent à analyser nos perceptions et à déterminer comment elles influent sur notre résilience.

1. **Utiliser l'approche ABC (adversité-perceptions-conséquences, ci-haut)** : Prendre conscience de nos réactions face à l'adversité et en comprendre les conséquences sur nos émotions.

Les croyances « iceberg » sont nos croyances figées dont nous ne sommes pas conscients. Ces croyances se déclinent en trois catégories :

6. Accomplissement : « Réussir est ce qui compte par-dessus tout. »
7. Acceptation : « L'important dans la vie, c'est d'être aimé. »
8. Contrôle : « Demander de l'aide est un signe de faiblesse. »

Source : *The Resilience Factor*  
(Reivich et Shatté, 2002)

<sup>34</sup> Traduction libre

### **REEL : Relations, Efficacité, Émotions et Leçons**

Renforcer un ou plusieurs des facteurs suivants peut améliorer grandement votre rendement et celui de votre équipe :

**R = relations** : Nous sommes beaucoup plus résilients lorsque nous sommes soutenus et encouragés par les autres.

**E = efficacité** : La croyance en notre capacité de faire avancer les choses et le sentiment d'être en contrôle et faire ce qui est important renforcent la résilience.

**E = émotions (positives)** : Les émotions positives (joie, optimisme, satisfaction, gratitude, paix, amusement, etc.)

**L = leçons** : Tirer des leçons de traumatismes vécus (leur trouver un sens pour être en paix), apprendre de nos blessures et de notre stress nous permet d'avancer et d'en ressortir plus sages et plus forts.

Source : Inspiré de « Building Resilience: Real Ways to Thrive During Tough Times » (Klein et Bowman, 2013)

2. **Éviter les « erreurs de la pensée »** : Reconnaître et corriger nos erreurs les plus fréquentes, comme : sauter aux conclusions, ne voir qu'un aspect des choses, exagérer ou minimiser des détails, prendre les remarques comme un affront personnel, blâmer les autres, généraliser à outrance, imputer des pensées aux autres et laisser ses émotions prendre le dessus.
3. **Détecter les icebergs** : Apprendre à détecter les croyances « icebergs » permet d'augmenter la maîtrise des émotions, l'empathie et la communication, ce qui entraîne une amélioration importante des relations interpersonnelles.

### **Ouverture au changement**

Cette ouverture nous permet de changer nos façons de penser qui nuisent à notre résilience.

4. **Remettre en question ses perceptions** : Analyser ses propres perceptions concernant les causes de l'adversité. Élaborer de nouvelles stratégies de résolution de problèmes pour éviter d'appliquer à nouveau les mauvaises solutions.
5. **Mettre l'adversité en perspective** : Établir les conséquences futures de l'adversité. Arrêter de se demander ce qu'on aurait pu faire et de voir chaque échec comme une catastrophe.
6. **Se calmer et se concentrer** : Prendre le recul nécessaire pour réfléchir et s'accorder le temps de reconsidérer les choses, ce qui pourrait permettre d'atténuer les effets des émotions négatives.
7. **Faire preuve de résilience en tout temps** : Remettre en cause ses perceptions et mettre en perspective les événements négatifs dès qu'ils se présentent.

### **Suivre les « prescriptions » en matière de résilience**

Dans leur livre *Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*, les psychiatres et experts en résilience Steven Southwick et Dennis Charney (2012) s'inspirent des derniers progrès de la science afin d'établir une « prescription » : une méthode pour surmonter le stress les traumatismes et s'en remettre. Ils concèdent que la résilience peut s'apprendre, mais rappellent que cela requiert du temps et de la discipline. Nous proposons ci-dessous un résumé de leurs 10 « prescriptions » (Charney, 2014), qui peuvent servir de guides pour appliquer les principes de résilience au quotidien. On y suggère de faire ce qui est nécessaire pour renforcer sa résilience, plutôt que de se contenter d'y penser.

1. **Adopter une attitude positive** : L'optimisme est directement rattaché à la résilience, et bien qu'il soit en partie inné, il peut s'acquérir.

2. **Pratiquer un examen cognitif pour développer sa flexibilité cognitive** : Apprendre à mettre en perspective, à assimiler et à accepter le stress et les traumatismes afin d'arriver à s'en remettre et à en tirer profit.
3. **Consolider ses valeurs morales** : Adopter un ensemble de valeurs et de croyances quasi inébranlables (p. ex., foi et croyances religieuses ou spirituelles).
4. **Trouver des personnes qui font preuve de résilience et les imiter** : L'imitation est une manière efficace d'apprendre.
5. **Affronter ses peurs** : La peur est un sentiment normal, et elle peut servir de guide, mais il faut apprendre à la gérer.
6. **Développer des capacités d'adaptation** : Utiliser des stratégies actives plutôt que passives, p. ex., évaluer les risques à leur juste valeur, formuler des affirmations positives sur soi, obtenir le soutien des autres.
7. **Entretenir un réseau social offrant du soutien** : Peu de gens peuvent réussir seuls. Les relations étroites avec des personnes ou des organisations fournissent un soutien émotionnel important.
8. **Prendre soin de son corps** : La santé et la bonne forme physique influent positivement sur l'endurance et l'humeur, et elles contribuent à une bonne estime de soi.
9. **S'exercer régulièrement et avec rigueur** : Le vrai changement requiert une approche systématique, disciplinée et centrée sur plusieurs aspects (intelligence émotionnelle, intégrité morale, endurance physique, etc.).
10. **Reconnaître, utiliser et améliorer ses forces** : Apprendre à reconnaître ses forces et à les utiliser pour affronter le stress et les difficultés.

Le curriculum offre de nombreuses occasions aux élèves de tous âges d'améliorer leur connaissance de soi. Dans le programme-cadre révisé d'éducation physique et santé par exemple, une des attentes veut que les élèves de tous les niveaux utilisent des aptitudes de connaissance de soi et d'auto-évaluation pour comprendre leurs besoins et leurs forces, assumer la responsabilité de leurs actions, reconnaître les sources de stress, et évaluer leur évolution.

#### 4. Inciter à la proactivité

« Les personnes proactives concentrent leurs efforts sur les choses qu'elles sont à même de changer. Leur énergie est positive et se décuple, ce qui leur permet d'élargir leur sphère d'influence<sup>35</sup>. »

Stephen R. Covey (1989)

Stephen Covey croit que nous sommes tous proactifs et réactifs à divers degrés; c'est rarement tout l'un ou tout l'autre. Selon lui, nous pouvons être à la fois très proactifs dans certains domaines de notre vie et très peu dans d'autres. Si les comportements proactifs sont presque comme une seconde nature pour certaines personnes, ils demandent à d'autres d'importants efforts (Grant, Gino et Hoffman, 2011). Nous présentons ci-dessous les stratégies proposées par Covey pour évaluer et développer la proactivité.

<sup>35</sup> Traduction libre

Stuart Shanker, dans sa vidéo, « [Qu'est-ce que c'est?](#) » explique que la connaissance de soi et la maîtrise de réactions sont des aptitudes que nous devons aider nos jeunes apprenantes et apprenants à développer, et qui seront importantes tout au long de leur vie. Ces aptitudes sont aussi importantes pour les leaders scolaires.

« Une pause de quatre secondes – le temps d’inspirer et d’expirer – suffit pour revenir sur une mauvaise décision et pour rectifier le tir. » (traduction libre)

Source : *Four Seconds: All the Time You Need to Stop Counter-Productive Habits and Get the Results You Want* (Bregman, 2015)

« Tous les leaders dirigent une communauté de langage. Bien que quiconque puisse influencer sur le langage utilisé dans un contexte donné, les leaders ont une capacité beaucoup plus grande de façonner, de modifier ou d’approuver le langage utilisé. Les leaders doivent exercer leur influence sur le langage, ça fait partie de leur travail. » (traduction libre)

Source : *How the Way We Talk Can Change the Way We Work* (Kegan et Lahey, 2001)

## Se connaître soi-même

Prendre connaissance de ce à quoi nous nous consacrons est une étape importante pour devenir plus proactif. N’oublions pas qu’il y a un décalage entre stimulus et réaction, et que nous pouvons donc décider de notre façon de réagir par rapport à une situation, une personne, une pensée ou un événement (Covey, 1989). Covey nous invite à imaginer un bouton de « pause » entre le stimulus et notre réaction, qui nous permet de nous penser à deux fois avant d’agir. Voici les étapes qu’il suggère de suivre lors de ce processus :

- Observer. Prendre le temps de s’arrêter, de réfléchir puis de prendre une décision. Choisir sa réaction, et ensuite agir.
- Être attentif et conscient de ses réactions.
- Interroger sa conscience pour faire des choix éclairés, et ensuite agir.
- Choisir une méthode pour réfléchir à ces moments et en faire le suivi.
- Penser à ses réflexions au fil du temps pour évaluer l’amélioration de sa conscience de la gestion des forces internes et externes. Des tendances devraient pouvoir s’observer.

## Prêter attention au langage

Covey souligne que notre langage est un signe révélateur de notre attitude réactive ou proactive. Il recommande de prendre le temps – au moins une journée – d’écouter notre propre langage et celui de notre entourage afin de déterminer s’ils dénotent une attitude proactive. Il suggère de prêter attention aux phrases que nous utilisons, par exemple :

- À quelle fréquence employons-nous ce que Covey nomme le langage « de la victime<sup>36</sup> », typique de l’attitude réactive; p. ex., « je n’y peux rien », « elle m’enrage », « je suis comme ça »? Utilisons-nous des phrases comme « si seulement », « je ne peux pas » ou « je n’ai pas le choix »?
- À quelle fréquence employons-nous un langage proactif; p. ex., « examinons nos options », « je maîtrise mes émotions », « je peux choisir une autre approche » ou « je vais choisir une approche plus appropriée »? Utilisons-nous des phrases comme « je vais », « je peux » ou « je choisis »?

## Proactivité : le test des 30 jours

Prendre connaissance de ce à quoi nous consacrons nos énergies est une étape importante pour devenir plus proactif. Le changement commence par soi-même; les personnes très efficaces décident d’améliorer leur vie en commençant par les choses qu’elles peuvent

<sup>36</sup> Traduction libre

« Les personnes introverties sont particulièrement aptes à diriger ceux qui prennent des initiatives. En effet, comme elles ont tendance à écouter et qu'elles ne ressentent pas le besoin de dominer en situations sociales, elles sont plus susceptibles d'accueillir et de mettre en œuvre les suggestions. Ayant bénéficié du travail des personnes qu'elles dirigent par le passé, elles sont plus enclines à les encourager à être encore plus proactives. Les leaders introvertis créent un cercle vertueux de la proactivité. » (traduction libre)

Source : *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (Cain, 2010)

Pour savoir si vous êtes « ambivertis » visitez <http://www.danpink.com/assessment>. Daniel Pink (2012) y propose un test d'ambiversion, qu'il a créé à partir des tests qu'utilisent les chercheurs en sciences sociales pour mesurer l'introversion et l'extraversion.

changer plutôt que de réagir aux forces externes. Covey propose un test : nous consacrer exclusivement à ce qui est dans notre cercle d'influence pendant 30 jours, et suivre les étapes suivantes :

- Prendre des engagements et les respecter. Commencer par un engagement de 10 minutes envers soi-même pour quelque chose qui nous tient à cœur, puis prolonger cette période.
- Prêter attention à son propre langage. Transformer les phrases réactives en phrases proactives (« je ne peux pas » devient « je vais »).
- « Aider plutôt que juger. Montrer l'exemple plutôt que critiquer. Faire partie de la solution, et non du problème<sup>37</sup>. »
- Travailler sur ce qui est accessible. Covey recommande de « travailler sur soi ».
- Être compréhensif envers les autres plutôt que de se fâcher et de les réprimander pour leurs défauts.
- Arrêter de penser que « le problème a une source externe ». C'est ce type de pensée qui est le problème.

### Favoriser la proactivité en milieu de travail

Adam Grant et Susan Ashford (2008) sont parmi les chercheurs qui ont contribué à améliorer notre compréhension de la proactivité en milieu de travail. Leurs recherches dressent un portrait de la proactivité dans les organisations. On y recense les principaux comportements proactifs suivants : chercher à obtenir de la rétroaction, prendre l'initiative lorsqu'il s'agit d'accomplir ses objectifs ou ceux de l'organisation, s'adapter activement aux nouveaux environnements, se faire entendre, vendre ses idées, prendre les choses en charge, s'y prendre tôt pour influencer des personnes ou des groupes, élargir son rôle, revoir ses tâches, créer des tâches, mettre en œuvre des idées, résoudre des problèmes et établir des réseaux sociaux.

### Suivi et adaptation du style de leadership

En plus de recenser les comportements proactifs en milieu de travail, Grant et ses collègues ont relevé les conséquences des conclusions de leur recherche sur les styles de leadership. La proactivité place les leaders devant un dilemme, lorsque leurs employés veulent être entendus et souhaitent que leur travail soit reconnu.

Que doivent faire les leaders? Grant et coll. (2011) soutiennent que les leaders doivent varier leurs approches et adapter leur style en fonction des personnes concernées. Un leadership de type extraverti pourrait ne pas convenir aux employés qui sont également extravertis si les leaders ne sont pas ouverts à leurs suggestions et à leurs

<sup>37</sup> Traduction libre

Simon Breakspear (2015) qualifie d'« agiles » les leaders qui comprennent la flexibilité du style ambiverti. Ces leaders ont à cœur de « s'améliorer constamment » et misent sur leurs réussites antérieures pour concevoir le futur.

Source : What is an agile leader?  
(Breakspear, 2015)

« Il ne s'agit pas simplement d'agir différemment dans différents contextes, mais aussi de prendre garde de ne pas aller à l'un ou l'autre des extrêmes. L'objectif est d'inspirer les gens en leur accordant la liberté dont ils ont besoin pour bien faire leur travail. » (traduction libre)

Source : "How to Conduct Yourself as a Leader" (Moore et Victor, 2015)

initiatives. Il semble que les leaders introvertis soient plus enclins à écouter et mettre en œuvres les idées d'une équipe proactive.

Daniel Pink (2013) conseille aux leaders d'adopter une « approche mesurée<sup>38</sup> » qui combine l'affirmation de soi des extravertis avec la confiance tranquille des introvertis. Adam Grant (2012) qualifie d'« ambiverties<sup>39</sup> » les personnes qui font preuve de cette flexibilité dans leur style de leadership – celles qui sont à mi-chemin entre l'introversiion et l'extraversiion.

Voici quelques conseils de Grant et coll. (2011) pour tenir compte des divers styles de leaders et d'apprenantes et apprenants :

- Au moment de choisir des leaders et de former des équipes, jumeler les leaders extravertis avec les personnes moins proactives, et vice versa.
- Lorsque la proactivité s'impose, les leaders extravertis pourraient gagner à céder leur place et à s'efforcer de soutenir, d'encourager et de mettre en œuvre les suggestions des employés. Cela signifie qu'ils doivent adapter leur comportement : être plus réservés, poser des questions, accueillir les suggestions et accepter de tenir le rôle d'animateur plutôt que de diriger les réunions en imposant leurs propres idées.
- Les leaders moins extravertis peuvent encourager activement les comportements proactifs chez leurs employés, notamment en mettant en œuvre des pratiques qui améliorent l'efficacité du groupe, en étant ouverts à leurs suggestions et en les encourageant à prendre les choses en charge.
- Afin de développer la flexibilité chez les futurs leaders, apprenez aux leaders introvertis et extravertis à reconnaître, à utiliser et à récompenser les comportements proactifs chez leurs employés.

<sup>38</sup> Traduction libre

<sup>39</sup> *Idem*



## Section 2 : Stratégies qui puisent dans les quatre ressources psychologiques

« La connaissance de soi est une caractéristique essentielle nous fait prêter l'oreille aux subtiles voix intérieures qui nous guident tout au long de la vie. Ce "radar interne" nous permet de décider de ce que nous voulons faire, ou (et c'est tout aussi important) de ce que nous ne voulons pas faire. Par ailleurs, ce mécanisme interne de contrôle pourrait déterminer si notre vie sera épanouie ou non. » (traduction libre)

Source : *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (Goleman, 2013)

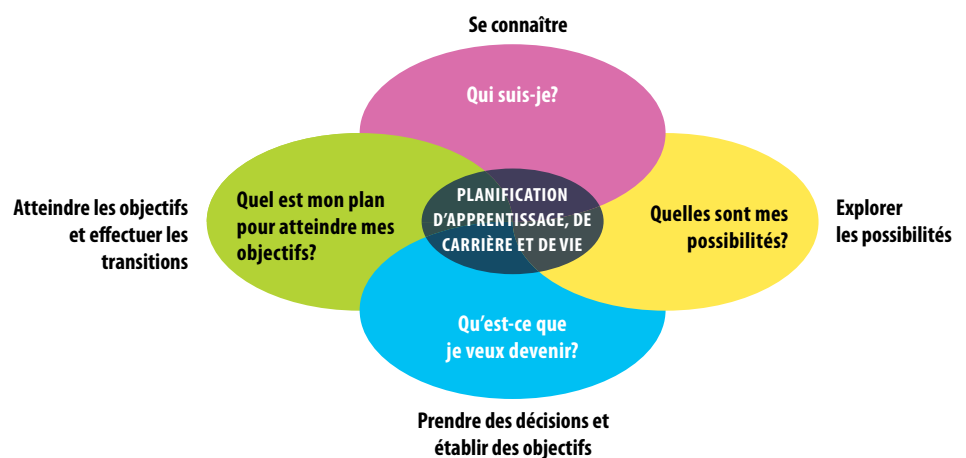
« Se connaître » est l'un des quatre domaines d'apprentissage dans le programme de planification d'apprentissage, de carrière et de vie de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année définis dans [Tracer son itinéraire vers la réussite](#). En lien avec ce domaine d'apprentissage, les élèves doivent répondre à la question « Qui suis-je? ». Pour ce faire, ils relèvent les caractéristiques qui leur sont propres (p. ex., champs d'intérêt, points forts, réalisations et compétences), de même que les facteurs qui ont forgé leur identité présente et qui façonneront ce qu'ils deviendront au fil du temps. Consultez ce document pour en savoir plus sur le processus de questionnement en quatre étapes en lien avec la planification d'apprentissage, de carrière et de vie.

### 5. Se connaître soi-même

« Dans l'économie du savoir, le succès vient avec la connaissance de soi – connaître ses forces, ses valeurs, et la manière de les exploiter<sup>40</sup>. »

Peter Drucker, 2005

On sait depuis longtemps qu'apprendre à se connaître soi-même est une étape cruciale du développement personnel et professionnel. Il y a plusieurs siècles, Aristote écrivait que « la connaissance de soi est le commencement de la sagesse », et Socrate affirmait qu'« une vie sans examen ne vaut pas la peine d'être vécue ». Il vaut la peine de continuer à insister sur l'importance de la connaissance de soi. Plus récemment, Covey (1989) a introduit ses sept habitudes des gens efficaces en attirant notre attention sur notre aptitude innée à la connaissance de soi. Selon lui, la connaissance de soi « nous permet de prendre du recul par rapport à notre conception de nous-mêmes<sup>41</sup> ». Ce point de vue permet d'avoir une vue d'ensemble sur qui nous sommes et de réfléchir à notre état mental et émotionnel. La connaissance de soi nous permet de prendre des décisions éclairées concernant notre savoir, nos aptitudes, nos désirs et nos motivations.



<sup>40</sup> Traduction libre

<sup>41</sup> *Idem*



Pour Daniel Goleman (1995), se connaître soi-même, c'est connaître ses forces, ses faiblesses, ses motivations, ses valeurs et son influence sur les autres. Selon lui, la connaissance de soi est l'une des cinq composantes de l'intelligence émotionnelle, les autres étant l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales. Il soutient que, « si nous ne tenons pas compte de notre propre conception de nous-mêmes et des autres, nous serons incapables de comprendre la conception qu'ont les autres du monde et d'eux-mêmes. Ce faisant, nous risquons d'attribuer aux autres des intentions en fonction de leur comportement, nous croyant malgré cela objectifs<sup>42</sup>. »

Peter Drucker est un autre défenseur de l'importance de la connaissance de soi, spécialement en ce qui concerne le développement des leaders. Dans son important article « Managing Oneself », publié dans le *Harvard Business Review*, Drucker (2005) affirme qu'il appartient à chacun de se gérer, aussi bien au travail que dans la vie. Pour y arriver, nous « devons avoir une connaissance profonde de nous-mêmes – non seulement de nos forces et de nos faiblesses, mais aussi de nos apprentissages, de notre manière de travailler avec les autres, de nos valeurs et de la meilleure façon de nous investir<sup>43</sup>. » Les approches de connaissance et de développement de soi ci-dessous se fondent sur les leçons apprises par Drucker tout au long de sa vie, et elles font la promotion d'une meilleure connaissance de soi permettant de réussir dans notre vie personnelle et professionnelle.

### Analyser les commentaires reçus

Selon Drucker, c'est en misant sur nos forces que nous pouvons atteindre l'excellence. Il se base sur ses propres expériences pour recommander de mettre en œuvre les processus suivants, afin d'en apprendre plus sur nos pratiques de leadership, et plus particulièrement sur nos forces :

Drucker soutient que nous devons non seulement connaître nos forces, mais aussi les évaluer en fonction de :

- notre style de travail (Quelle est ma méthode privilégiée? Suis-je visuel ou auditif? Quel est mon style d'apprentissage?);
- nos valeurs (Quelles sont mes valeurs morales? Quels sont mes idéaux et mes croyances? Qu'est-ce qui me semble le plus important pour vivre une vie éthique? Les valeurs de mon organisation reflètent-elles les miennes?).

- **Tenir un journal** : Noter ses principales décisions et actions, et inclure les résultats escomptés.
- **Faire un suivi et réfléchir** : Comparer les résultats réels aux résultats escomptés tous les 9 ou 12 mois.
- **Noter ses forces** : Découvrir de nouvelles forces au fil du temps – « la chose la plus importante à connaître<sup>44</sup> ».
- **Travailler sur ses forces** : Travailler à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour utiliser pleinement ses forces.
- **Découvrir si une certaine arrogance intellectuelle empêche de voir les choses clairement, et y remédier** : Abandonner les habitudes qui nuisent à son efficacité et à son rendement.

<sup>42</sup> Traduction libre

<sup>43</sup> *Idem*

<sup>44</sup> *Idem*

L'entrepreneur Anthony Tjan (2012, 2015) appuie le processus d'analyse de Drucker, qu'il considère comme un puissant outil d'autoréflexion. Il mentionne le cas de Warren Buffett, reconnu pour noter clairement les raisons justifiant chacun de ses investissements. Le journal de Buffett est une archive qui lui permet d'évaluer si les résultats futurs sont le produit de décisions éclairées ou de la bonne fortune.

Tjan (2012) soutient que pour analyser efficacement les résultats, il faut « a) noter ses raisons et ses motivations, et b) se pencher sur les résultats et les évaluer<sup>45</sup> ». Selon lui, cette pratique nous force à nous concentrer non seulement sur la décision prise, mais aussi sur la raison l'ayant motivée ». À son avis, le principal avantage d'une analyse des résultats est d'« éviter de nier nos décisions antérieures lorsque les choses ne se passent pas comme prévu ». Sinon, il est trop facile de « tomber dans le piège que constitue ce type de raisonnement », et c'est « pour cette raison qu'autant de personnes stagnent par rapport à leur connaissance d'eux-mêmes et à leur développement personnel ».

### **Faire des sondages et des autoévaluations fondées sur les faits et réfléchir aux résultats**

Une bonne façon d'en apprendre plus sur nos valeurs, nos pensées, nos émotions et nos croyances par rapport à nos ressources psychologiques est de remplir des sondages et des autoévaluations fondées sur les faits, puis de réfléchir aux résultats. Bien que ces outils de mesure ne soient pas parfaits, ils peuvent faciliter l'autoréflexion et contribuer à améliorer la connaissance de soi. Les résultats sont aussi susceptibles de nous guider vers des stratégies dont nous pouvons nous servir pour augmenter nos forces et pallier nos faiblesses perçues. Ci-dessous se trouvent quelques évaluations et sondages fondés sur les faits créés par les experts cités dans le présent numéro de *Passer des idées à l'action*.



<sup>45</sup> Traduction libre

## Quelques outils d'auto-évaluation fondés sur les faits

Nom du test/sondage, auteur(e)(s), sujet et site Web	Format et exemples
<p><b>Le test d'optimisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiré du livre <i>Learned Optimism</i> (1990) de Martin Seligman</li> <li>Sujet : le style explicatif</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="https://www.authenticchappiness.sas.upenn.edu/">https://www.authenticchappiness.sas.upenn.edu/</a></li> </ul>	<p>32 énoncés; la répondante ou le répondant doit choisir la cause la plus probable, p. ex. : Le projet dont vous avez la charge est une réussite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> J'ai supervisé de près le travail de chacun.</li> <li><input type="checkbox"/> Tous y ont consacré beaucoup de temps et d'énergie.</li> </ul>
<p><b>Le questionnaire sur le pessimisme défensif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créé par Julie Norem (2002), auteure de <i>Découvrez le pouvoir du pessimisme négatif</i></li> <li>On y définit d'abord le pessimisme défensif et l'optimisme stratégique, puis on invite la répondante ou le répondant à réfléchir à des situations où l'objectif est de faire de son mieux.</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="http://academics.wellesley.edu/Psychology/Norem/Quiz/quiz.html">http://academics.wellesley.edu/Psychology/Norem/Quiz/quiz.html</a></li> </ul>	<p>12 énoncés; la répondante ou le répondant doit déterminer à quel point l'énoncé correspond à sa personnalité, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Je m'attends toujours au pire, même si les choses vont généralement bien.</li> <li><input type="checkbox"/> J'envisage toutes les possibilités.</li> <li><input type="checkbox"/> J'imagine des solutions en cas de problèmes.</li> </ul>
<p><b>L'évaluation « Êtes-vous résilient? »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créé par le coach de cadres émérite Manfred Kets de Vries (2014), auteur de <i>Mindful Leadership Coaching: Journeys into the Interior</i></li> <li>Sujet : Les trois aspects de la résilience définis par Kets de Vries (défi, contrôle, engagement)</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="https://hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you">https://hbr.org/2015/01/assessment-how-resilient-are-you</a></li> </ul>	<p>10 énoncés; la répondante ou le répondant doit évaluer divers scénarios, p. ex. : On vous annonce que vous n'obtiendrez pas la promotion convoitée parce qu'une autre personne est plus qualifiée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bien que contrarié, vous ne dites rien.</li> <li><input type="checkbox"/> Vous manifestez votre déception et demandez une explication.</li> <li><input type="checkbox"/> Vous vous informez des manières d'améliorer vos chances d'avancement.</li> </ul>
<p><b>Le test de résilience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créé par Karen Reivich et Andrew Shatté (2002), auteurs de <i>The Resilience Factor</i>, qui soulignent l'importance d'évaluer sa résilience</li> <li>Aide les répondants à évaluer leur niveau de compétences dans sept champs : la maîtrise des émotions, le contrôle des impulsions, l'empathie, l'optimisme, l'analyse des causes, l'auto-efficacité et la communication</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="http://www.frumi.com/wp-content/uploads/The-Resilience-Factor.pdf">http://www.frumi.com/wp-content/uploads/The-Resilience-Factor.pdf</a></li> </ul>	<p>56 énoncés; la répondante ou le répondant doit dire dans quelle mesure les énoncés s'appliquent à elle ou lui, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lorsque je dois résoudre un problème, je me fie à mon instinct et m'arrête à la première idée qui me vient en tête.</li> <li><input type="checkbox"/> Même si je me prépare aux discussions avec mon patron, mes collègues, mon conjoint ou mon enfant, j'agis de manière émotive le moment venu.</li> <li><input type="checkbox"/> Je m'inquiète de ma santé future.</li> </ul>
<p><b>L'échelle de l'efficacité collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créée par Roger Goddard et Wayne Hoy (2003) afin d'évaluer l'efficacité collective dans une école</li> <li>Sujet : L'efficacité collective, définie comme « les perceptions communes du personnel enseignant par rapport aux effets positifs de leur travail sur les élèves<sup>46</sup> ».</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="http://www.waynehoy.com/pdfs/collective-efficacy-short.pdf">http://www.waynehoy.com/pdfs/collective-efficacy-short.pdf</a> ou <a href="http://www.waynehoy.com/pdfs/collective-efficacy-long.pdf">http://www.waynehoy.com/pdfs/collective-efficacy-long.pdf</a></li> </ul>	<p>Sondages de 12 ou 21 énoncés, qui comprennent des discussions sur la validité et la fiabilité; la répondante ou le répondant doit évaluer chacun des énoncés, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les enseignantes et enseignants arrivent à aider les élèves les plus en difficulté.</li> <li><input type="checkbox"/> Les enseignantes et enseignants estiment qu'ils arriveront à motiver les élèves.</li> <li><input type="checkbox"/> Les enseignantes et enseignants sont d'avis que tous les enfants peuvent apprendre.</li> </ul>
<p><b>Le profil « sept habitudes »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créé par Stephen Covey (1989), auteur du livre <i>Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent</i></li> <li>Comprend un outil d'auto-évaluation concernant les sept habitudes (dont la proactivité)</li> <li>Disponible gratuitement : <a href="http://www.franklincovey.com/tc/mediaengine/public/files/7_habits_profile.pdf">http://www.franklincovey.com/tc/mediaengine/public/files/7_habits_profile.pdf</a></li> </ul>	<p>27 énoncés; la répondante ou le répondant doit évaluer chacun des énoncés, notamment ceux concernant la proactivité, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Je suis en contrôle de ma vie.</li> <li><input type="checkbox"/> Je concentre mes efforts sur les choses que je peux changer plutôt que sur les choses qui sont hors de mon contrôle.</li> <li><input type="checkbox"/> J'assume la responsabilité de mes humeurs et de mes actions plutôt que de la rejeter sur les autres ou sur les circonstances.</li> </ul>

<sup>46</sup> Traduction libre

## 6. Adopter des habitudes saines et efficaces

« Nous sommes ce que nous faisons à répétition. L'excellence n'est donc pas une action, mais une habitude. »

Aristote

« Qui sème une pensée récolte une action; qui sème une action récolte une habitude; qui sème une habitude récolte des traits de caractère; qui sème des traits de caractère récolte un destin. » L'« habitude », dont il est question dans cette maxime, se situe à l'intersection des connaissances, des compétences et des désirs. Les auteurs Chip et Dan Heath (2010), dans leur livre intitulé *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, expliquent que « les habitudes sont des comportements en autopilote, et c'est ce qui explique pourquoi elles constituent des outils si importants pour les leaders<sup>47</sup>. »

L'importance de bien connaître ses habitudes et d'être capable d'en acquérir de nouvelles est un sujet récurrent des stratégies abordées dans la série d'articles portant sur les ressources personnelles en leadership publiés dans *Passer des idées à l'action*. La section qui suit explique comment les habitudes se développent et comment elles évoluent. On y présente également des stratégies connues pour acquérir des habitudes qui fonctionnent pour soi et qui renforceront les ressources internes en leadership.

« Voilà le vrai pouvoir des habitudes : l'idée que vos habitudes sont celles que vous avez choisies. »  
(traduction libre)

Source : *Power of Habit*  
(Duhigg, 2012)

« Une habitude est d'abord fragile comme un fil, mais une fois prise, elle devient plus solide qu'un câble. »

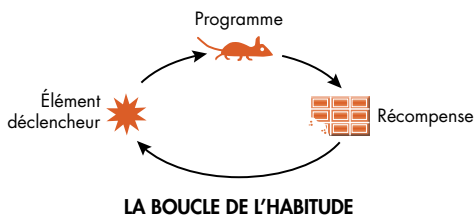
Source : Proverbe chinois

### Comprendre les habitudes

Dans *The Power of Habit*, Charles Duhigg (2012) puise dans un vaste corpus d'études pour démontrer comment utiliser la science de la formation et du changement des habitudes. À son avis, il faut avant tout comprendre la nature des habitudes. Nous présentons un résumé des principales idées de l'étude de Duhigg.

#### Qu'est-ce qu'une habitude et comment se crée-t-elle?

Une habitude renvoie à des choix que nous avons d'abord faits intentionnellement, puis auxquels nous avons arrêté de penser, mais que nous avons répétés, souvent tous les jours. Duhigg décrit le processus de création d'une habitude dans notre cerveau comme une boucle qui se décline en trois étapes :



Source : *The Power of Habit*  
(Duhigg, 2012)

1. **L'élément déclencheur**, ou le signal qui dicte à notre cerveau de se mettre en autopilote et d'utiliser telle ou telle habitude. Les éléments déclencheurs qui activent une séquence d'habitude se divisent en cinq catégories : le lieu, l'heure, l'état émotionnel, les autres personnes présentes et l'action qui précède.

<sup>47</sup> Traduction libre

« Voici la règle d'or : on ne peut pas perdre une habitude, mais on peut la modifier. » (traduction libre)

Source : *The Power of Habit*  
(Duhigg, 2012)

« Il ne fait aucun doute que si vous voulez changer une habitude, vous devez en "modifier le programme". Quand vous vous engagez à effectuer un changement, vos chances de réussite augmentent considérablement si vous faites partie d'un groupe. Vous devez absolument croire à ce changement. D'ailleurs, faire partie d'un groupe, même si celui-ci est constitué de seulement deux personnes, décuplera votre capacité d'y croire. » (traduction libre)

Source : *Le pouvoir des habitudes*  
(Duhigg, 2012)

2. **Le programme**, soit le comportement comme tel, qui peut être physique, mental ou émotionnel.
3. **La récompense**, soit la façon dont notre cerveau apprend à enregistrer une habitude; à l'encoder en vue d'une utilisation ultérieure.

### **Combien de temps est-il nécessaire pour créer une habitude, et est-il possible de changer des habitudes?**

Il n'existe pas de règle absolue par rapport au temps nécessaire pour créer une habitude, mais celle-ci est toutefois régie par une condition : l'habitude doit « être une source de récompense dont vous pouvez bénéficier<sup>48</sup>. » Les habitudes peuvent être changées, mais seulement si l'élément déclencheur et la récompense demeurent les mêmes dans le cadre d'un nouveau programme.

### **Que sont les habitudes centrales, et pourquoi sont-elles si importantes?**

Les habitudes « centrales » sont essentielles à notre développement et à l'atteinte de nos objectifs. À nos yeux, elles sont plus importantes que les autres habitudes, car « elles nous donnent le sentiment de petites victoires, servent de terreau idéal pour la création de nouvelles habitudes, et nous donnent l'énergie et la confiance pour en faire plus<sup>49</sup>. » L'activité physique régulière est un exemple d'habitude centrale qui est à l'origine d'un changement plus important.

### **Quel est le « cadre » proposé par Duhigg pour changer des habitudes?**

Duhigg décrit le cadre qu'il propose comme une tentative de présenter simplement les tactiques que les chercheurs ont désignées comme étant responsables du façonnement des habitudes dans nos vies. Il ajoute que chaque personne peut développer sa propre façon de changer ses habitudes ou de conserver des habitudes saines, et qu'il n'existe pas d'étapes précises ou de formule imparable à suivre.

- **Première étape – cerner le programme** : Quel est l'élément déclencheur de ce programme? (La faim, l'ennui, etc.) Quelle est la récompense? (manger un biscuit, changer d'air, etc.) Plus vous en savez sur un programme, plus il vous sera facile de le modifier. Pour être en mesure de cerner le programme, vous devrez probablement faire quelques essais.
- **Deuxième étape – tester différentes récompenses** : Il y a une raison à l'origine d'une habitude moins saine et c'est pourquoi il est important de comprendre les envies qui guident les

<sup>48</sup> Traduction libre

<sup>49</sup> *Idem*

Les quatre types de personnalités en disent long sur la nature des personnes. Rubin amène une autre dimension à la connaissance de soi en établissant des distinctions sur les aspects fondamentaux de la nature humaine. Voici ses suggestions de questions à vous poser pour trouver vos différences ainsi que des façons de changer vos habitudes qui conviennent à votre personnalité :

Comment vous qualifieriez-vous?

- Êtes-vous plus efficace le matin ou le soir?
- Vous qualifieriez-vous de marathonien ou de coureur de vitesse? Remettez-vous tout au lendemain?
- Êtes-vous économe ou dépensier?
- Aimez-vous l'abondance ou la simplicité?
- Préférez-vous finir ou commencer?
- Aimez-vous la familiarité ou la nouveauté?
- Préférez-vous l'avancement ou la prévention?

« Quand les personnes n'ont plus de maîtrise d'elles-mêmes, elles fatiguent les "muscles mentaux" dont elles ont besoin pour faire preuve de créativité, se concentrer, maîtriser leurs pulsions ainsi que gérer la frustration et les échecs. En d'autres termes, elles épuisent précisément l'énergie dont elles auraient besoin pour apporter des changements majeurs. »

Source : *Switch : How to Change Things when Change is Hard*  
(Heath et Heath, 2010)

comportements. Cette étape vise à cerner la raison pour laquelle nous adoptons un programme. Est-ce qu'elle est guidée par un besoin de vouloir nous conformer? Essayons-nous de nous détendre? Est-ce une réaction émotive? Pour répondre à ces questions, il faut tester différentes récompenses et cela prend du temps.

- **Troisième étape – isoler l'élément déclencheur** : Toutes les habitudes ont un élément déclencheur qui dit au cerveau que nous voulons une récompense en particulier. Le secret, c'est d'isoler l'élément déclencheur à l'origine de chaque action. Pour ce faire, il faut classer les éléments déclencheurs liés à une habitude dans l'une des cinq catégories suivantes afin de repérer les tendances :
  1. Le lieu : où êtes-vous?
  2. L'heure : quelle heure est-il?
  3. L'état émotionnel : comment vous sentez-vous?
  4. Les autres personnes présentes : qui d'autre est là?
  5. L'action précédente : qu'est-ce qui a précédé l'envie?

Pendant trois jours, notez vos réponses au moment où vous repérez un élément déclencheur.

- **Quatrième étape – élaborer un plan** : Après avoir compris votre propre boucle de l'habitude (la récompense à l'origine du comportement, l'élément déclencheur et le programme), vous pouvez choisir de changer le comportement ou de le conserver consciemment si celui-ci contribue à un objectif général. Pour élaborer un plan d'action, prenez les réponses des cinq questions de la troisième étape et créez un plan détaillé sur la façon de se comporter lorsque l'envie de suivre une habitude moins saine ou moins utile se manifeste.

### Accorder une attention aux différences individuelles

Tout comme Duhigg, Gretchen Rubin (2015), l'auteure de *Better than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives*, affirme qu'il n'existe pas de formule magique pour changer ou adopter des habitudes. Elle ajoute que la partie la plus importante est de « se connaître soi-même<sup>50</sup> » et de choisir des stratégies qui fonctionnent pour nous. Comme l'auteure le souligne, lorsque nous essayons de créer une nouvelle habitude, nous nous fixons des attentes. Ainsi, pour changer nos habitudes, il est primordial de comprendre comment nous répondons aux attentes « extérieures », comme les échéances, et aux attentes « intérieures », comme le besoin de dormir davantage.

<sup>50</sup> Traduction libre

## Connaître ses tendances

Le cadre des « quatre tendances » développé par Rubin décrit la façon dont nous répondons aux attentes :

- **Entreprenant** : ce type de personne répond avec enthousiasme aux attentes extérieures et intérieures, et se demande : « Qu'y a-t-il à l'horaire et sur ma liste de choses à faire aujourd'hui? »
- **Investigateur** : ce type de personne se questionne sur les attentes, et y répond seulement si elle pense que c'est justifié. Elle est motivée par la raison, la logique et l'équité, et se demande : « Que dois-je faire aujourd'hui et pourquoi? ».
- **Docile** : ce type de personne répond aux attentes extérieures, mais a de la difficulté à respecter ses attentes intérieures. Elle est motivée par les motifs externes, et se demande : « Que dois-je faire aujourd'hui? »
- **Rebelle** : ce type de personne ne se conforme pas aux attentes extérieures ni intérieures. Elle agit par choix et a soif de liberté. Elle se demande : « Qu'est-ce que je veux faire? »

Rubin a par ailleurs créé un questionnaire (en anglais seulement) pour aider les gens à cerner leurs tendances. Vous pouvez le remplir à l'adresse : <https://www.surveymoz.com/s3/1950137/Four-Tendencies-january-2015>.

## La volonté

Duhigg et Rubin définissent la volonté comme un facteur essentiel dans le changement ou l'adoption de n'importe quelle habitude et rappellent que notre maîtrise de nous-mêmes n'est pas inépuisable. Au fur et à mesure que nous l'utilisons, cette « réserve » de contrôle diminue. Ainsi, nous ne pouvons compter seulement sur la volonté si l'on veut changer ou acquérir des habitudes. Cela montre l'importance d'adopter et de renforcer des habitudes saines et utiles.

## 7. Être maître de soi-même

« La volonté constitue un bon point de départ pour améliorer sa vie<sup>51</sup>. »

Kelly McGonigal, 2012

Kelly McGonigal, psychologue de la santé et auteure du livre *The Willpower Instinct* est d'accord avec Duhigg et Rubin sur le fait que la volonté est le moteur de tout changement. Dans la section qui suit, McGonigal et d'autres experts ayant étudié la volonté donnent des renseignements et des conseils sur nos réserves de volonté.

« Notre volonté a fait de nous les créatures qui s'adaptent le mieux au monde, et nous redécouvrons comment apprendre aux autres à l'exercer. Nous prenons conscience de nouveau que la volonté est ce qui nous distingue des autres espèces, et ce qui nous rend plus forts individuellement. » (traduction libre)

Source : *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Baumeister et Tierney, 2011)

<sup>51</sup> Traduction libre



« “Je vais” et “Je ne vais pas” sont deux forces de la maîtrise de soi, mais ne représentent pas la volonté comme telle. Pour dire non quand vous devez dire non, et pour dire oui quand vous devez dire oui, vous avez besoin d’une troisième force, soit la capacité à vous souvenir de ce que vous voulez vraiment. » (traduction libre)

Source : *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It* (McGonigal, 2012)

« On a tendance à penser que l’auto-régulation est simplement une autre façon de parler de maîtrise de soi. Nous avons longtemps perçu la maîtrise de soi comme une sorte de muscle, lui attribuant une force interne capable de résister à une impulsion. La maîtrise de soi est manifestement importante pour la capacité des enfants à composer avec les tâches et les tentations auxquelles ils sont confrontés au quotidien (Moffitt et coll., 2011; Duckworth et Seligman, 2005). Cependant, l’auto-régulation est une manière très différente de comprendre pourquoi un enfant pourrait avoir des problèmes à exercer la maîtrise de soi, et qui plus est, ce que l’on peut faire pour l’aider. »

Source : « Calme, alerte et heureux », *Penser, Sentir, Agir* (Shanker, p. 24, 2013)

## Qu’est-ce que la volonté?

Roy Baumeister (voir Baumeister et Tierney, 2011), le premier psychologue à avoir observé et testé systématiquement les limites de la volonté, explique que le terme technique que les chercheurs utilisent pour désigner la maîtrise de soi est « autorégulation ». Selon l’American Psychological Association (2012), la volonté est la capacité de résister aux tentations à court terme afin d’atteindre des objectifs à long terme.

McGonigal (2012) complète cette définition comme suit : « la capacité d’accomplir ce qui importe le plus, même quand c’est difficile ou qu’une partie de vous n’a pas envie de le faire<sup>52</sup> ». Cela, ajoute-t-elle, explique en partie pourquoi il est si difficile de faire preuve de volonté. « La volonté est la capacité à mobiliser la partie du cerveau qui est orientée sur les objectifs à long terme et qui est animée par les valeurs plutôt que par les besoins ou par les désirs à court terme<sup>53</sup>. »

## Le muscle de la volonté

Les recherches de Roy Baumeister, consignées dans *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Baumeister et Tierney, 2011), ont mené à la théorie fascinante selon laquelle « la maîtrise de soi est comme un muscle. Lorsqu’on la sollicite, elle s’épuise. Si on sollicite un muscle sans répit, on risque de consommer toutes les réserves d’énergie disponibles, un peu comme un athlète qui s’entraînerait jusqu’à l’épuisement<sup>54</sup> ». Des recherches subséquentes ont confirmé l’idée que la volonté est une ressource limitée. En fait, le manque de volonté a été cité comme la principale raison pour laquelle les gens ont du mal à atteindre leurs objectifs (American Psychological Association, 2012).

## Conserver et augmenter ses réserves de volonté

La présente section s’appuie sur différentes études et sur la sagesse pratique de Baumeister, McGonigal et d’autres pour fournir des exemples de stratégies éprouvées pouvant « exercer le cerveau à développer ses réserves de volonté<sup>55</sup> » (McGonigal, 2012) et à améliorer la maîtrise de soi.

## Utiliser la connaissance de soi pour éviter de manquer de volonté

Selon McGonigal (2012), la première règle à suivre concernant la volonté est « connais-toi toi-même ». En effet, sans connaissance

<sup>52</sup> Traduction libre

<sup>53</sup> *Idem*

<sup>54</sup> *Idem*

<sup>55</sup> *Idem*

de soi, la maîtrise de soi serait vaine. Peu importe quels sont nos objectifs, nous devons prendre en considération deux points essentiels : nos réserves de volonté sont limitées et nous puisons dans ces réserves pour accomplir des choses différentes. Ce qui compte est l'effort déployé, que ce soit pour prendre des décisions difficiles ou pour des tâches et des demandes routinières. Puisque le manque de volonté ne se ressent pas, il faut rester attentif aux signaux subtils et qui peuvent facilement être mal interprétés, comme l'accumulation de décisions à prendre et la difficulté à prendre une décision simple.

### **Méditer**

Les neuroscientifiques ont découvert que la pratique de la méditation a des bienfaits sur le cerveau. La façon dont il est stimulé par celle-ci permet aussi d'améliorer diverses aptitudes de contrôle de soi. McGonigal propose de commencer par un exercice de méditation de cinq minutes pour entraîner le cerveau : 1. Assoyez-vous et ne bougez pas. 2. Concentrez-vous sur votre respiration en répétant les mots « inspire » et « expire » dans votre tête. 3. Quand votre esprit vagabonde, prenez-en conscience et concentrez-vous à nouveau sur votre respiration.

### **Se souvenir de l'essentiel**

Commencez par prendre soin de vous en mangeant bien et en dormant suffisamment. Une alimentation saine et équilibrée peut faciliter le transport de l'énergie vers le cerveau et améliorer tous les aspects de la volonté. Par ailleurs, le manque de sommeil (moins de six heures par nuit) peut entraîner la perte de contrôle du cortex préfrontal sur des régions du cerveau susceptibles de déclencher un état de manque (Konnikova, 2014).

### **Mobiliser son réseau**

Un changement ne se fait souvent pas seul. Choisissez un modèle, une personne qui a accompli un objectif qu'elle poursuivait. Trouvez un ami, un membre de la famille ou un collègue qui est prêt à relever un défi avec vous. Même si vos objectifs ne sont pas les mêmes, les encouragements mutuels et le simple fait de savoir que quelqu'un est à vos côtés peuvent vous donner le coup de pouce supplémentaire dont vous aurez besoin pour retrouver le contrôle de vous-même.

### **S'autosurveiller**

La psychologue motivationnelle Heidi Halvorson (2014) recommande d'utiliser la méthode de planification « si... alors... » pour éviter la fatigue décisionnelle. Elle suggère de décider à l'avance des étapes spécifiques nécessaires pour réaliser une tâche et, ce qui est tout aussi important, de décider où et quand les effectuer. Cela évitera le besoin

« La méditation ne consiste pas à chasser vos pensées; il s'agit plutôt d'apprendre à ne pas se perdre dans celles-ci et de garder votre objectif en vue. Ne vous en faites pas si votre concentration n'est pas sans faille pendant la méditation. Exercez-vous simplement à ramener vos pensées sur votre respiration, peu importe le nombre de fois que vous devrez le faire. » (traduction libre)

Source : *The Willpower Instinct*  
(McGonigal, 2012)

« Il s'avère que le sommeil pourrait jouer un rôle crucial dans l'entretien du cerveau sur le plan physiologique. Pendant que nous dormons, le cerveau joue activement le rôle de "nettoyeur" mental : il élimine tous les déchets accumulés produits par nos pensées quotidiennes. » (traduction libre)

Source : « Goodnight. Sleep Clean. »  
(Maria Konnikova, 2014)

Le président des États-Unis Barack Obama gère la fatigue décisionnelle en ayant recours à la routine autant que possible. Il affirme : « J’essaie d’éliminer les petits problèmes du quotidien, ceux-là mêmes qui préoccupent la plupart des gens à de nombreux moments de la journée. Vous constaterez que je ne porte que des complets gris ou bleus. J’essaie de réduire à l’essentiel mes décisions. Je ne m’encombre pas l’esprit de décisions sur ce que je porte ou sur ce que je mange; j’ai suffisamment de décisions plus importantes à prendre. » (traduction libre)

Source : « Obama’s Way »  
(Lewis, 2012)

« Une petite victoire réduit l’importance perçue d’une tâche ou d’une activité (« ce n’est pas si difficile que ça »), relativise les efforts (« c’est tout ce qu’il faut faire ») et augmente le niveau de capacités perçues (« je peux au moins faire ça »). Ces trois facteurs contribuent à rendre les changements plus faciles et plus durables. » (traduction libre)

Source : « Small Wins: Redefining the Scale of Social Issues »  
(Weick, 1984)

de délibérer, le moment venu. Préparer un plan nous permet de prendre des décisions dans le feu de l’action sans avoir à recourir à notre volonté.

### **S’exercer à faire preuve de volonté**

Exercer notre volonté peut améliorer notre maîtrise de soi au fil du temps. Il a été démontré que le fait d’exercer notre volonté sur une base quotidienne en faisant de l’exercice physique augmente la volonté dans toutes les sphères de la vie.

## **8. Tirer profit de chaque victoire**

« Les petites victoires sont le résultat de petits avantages exploités de façon continue. En effet, chaque petite victoire enclenche une dynamique qui attire d’autres petites victoires<sup>56</sup>. »

Karl Weick, 1984

Selon la théorie de Duhigg (2012) sur la façon de créer et de changer des habitudes efficaces, les petites victoires sont essentielles en raison de leur pouvoir de transformation. En effet, Duhigg affirme que les petites victoires sont efficaces, car « elles transforment de petits avantages en tendances qui nous convainquent que de plus grandes réalisations sont à notre portée. »

### **Qu’est-ce qu’une petite victoire?**

C’est à Karl Weick (1984), un éminent psychologue du travail, qu’on attribue l’invention de l’expression « petite victoire ». Weick définit une petite victoire comme un « résultat concret, complet et appliqué, d’une importance modérée ». En soi, une petite victoire peut sembler sans importance. Or, comme Weick l’a démontré dans ses recherches, « une série de victoires dans de petites tâches importantes enclenche une dynamique pouvant aider la personne à s’attirer des alliés, à dissuader l’opposition, et à diminuer la résistance des autres à de futures propositions. Les petites victoires sont des occasions dont on a le contrôle et qui produisent des résultats visibles. »

### **Les avantages associés aux petites victoires**

Weick attire l’attention sur quelques-uns des avantages liés aux petites victoires :

- Les petites victoires sont comme des micro-expériences qui mettent à l’épreuve des théories établies sur la résistance et les possibilités. Elles constituent une occasion de découvrir les ressources et les barrières auparavant invisibles.

<sup>56</sup> Traduction libre

« Pour faire l'ascension d'une impressionnante montagne, mieux vaut se l'imaginer comme une série de petites collines à gravir. »

Source : *The Power of Small Wins*  
(Amabile et Kramer, 2011)

- Une série de petites victoires est plus saine qu'une seule grande victoire, puisque les petites victoires constituent des piliers stables. De plus, chacune d'entre elles demande moins de coordination. Ainsi les interruptions, par exemple un changement dans le leadership, ont des répercussions moins grandes.
- Lorsqu'une solution est mise de l'avant grâce à une petite victoire, le prochain problème devient souvent plus facile à résoudre. Cela s'explique par le fait que les nouveaux sympathisants amènent des nouvelles solutions avec eux et que les anciens adversaires changent leurs habitudes. Les gagnants bénéficient également de ressources supplémentaires, ce qui signifie que des victoires un peu plus importantes peuvent être envisagées.

En gardant à l'esprit ces avantages, songez aux façons suivantes de tirer parti des petites victoires.

### **Trouver des réussites significatives au quotidien**

Selon Amabile et Kramer (2011), « les petites choses peuvent contribuer grandement à la vie professionnelle intérieure<sup>57</sup> ». En effet, leur recherche démontre que plus de 28 % des petits événements déclenchent des réactions émotives immédiates qui ont souvent des effets considérables sur la vie professionnelle intérieure. Ils notent qu'il est essentiel que les équipes et les personnes qui travaillent sur des problèmes complexes obtiennent de petites victoires régulièrement. En effet, comme les obstacles sont si fréquents dans les problèmes véritablement importants, les personnes qui tentent de les résoudre risquent de se décourager, sauf si elles peuvent se raccrocher à des progrès significatifs. Ces réussites peuvent être mineures et même se limiter aux leçons tirées des échecs. Cette stratégie favorise la réalisation des objectifs à long terme.

### **« Fragmenter » le problème**

L'auteur du livre *The Talent Code*, Daniel Coyle, affirme que la « fragmentation<sup>58</sup> » est une stratégie pouvant être utilisée pour approfondir la pratique. Il fait référence au mot japonais « kaizen », qui pourrait être traduit par « amélioration continue », pour démontrer comment cette stratégie, qui consiste à repérer et à régler de petits problèmes, contribue à l'essor des entreprises. Cette pratique est axée sur les petits changements progressifs, par exemple : améliorer l'efficacité d'une chaîne de production en déplaçant une poubelle légèrement vers la gauche. Coyle ajoute que ces petites améliorations s'accumulent et finissent par atteindre des nombres faramineux en très peu de temps.

<sup>57</sup> Traduction libre

<sup>58</sup> *Idem*

« La meilleure façon d'acquérir une compétence est d'avancer à petits pas. » (traduction libre)

Source : *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How.*  
(Daniel Coyle, 2009)

Derrière chaque grande percée se trouvent de petites innovations. En effet, des idées simples peuvent révolutionner l'industrie, et les petites victoires peuvent avoir de grandes répercussions. Les projets types cherchent à valider un concept afin de rallier le soutien nécessaire à des travaux de plus grande envergure. »

Source : « Small Wins Go a Long Way in Improving U.S. Rail Transportation » (Kanter, 2015)

### **Décomposer les gros problèmes en des plus petits en établissant des objectifs concrets et réalisables**

On peut considérer les objectifs les plus gigantesques, les plus fous, les plus audacieux (« Big, Hairy, Audacious, Goals » [BHAG]) comme des objectifs permettant de « concentrer les efforts, de mobiliser les gens et de créer un esprit d'équipe dans la réalisation d'un accomplissement<sup>59</sup> » (Collins, 2001). Les études démontrent à présent que les objectifs les plus gigantesques, les plus fous, les plus audacieux peuvent non seulement être décourageants, mais aussi trop vastes, puisqu'ils ne permettent pas de fournir un cadre utile pour le travail quotidien (Sutton, 2010).

### **Ne pas se contenter de solutions rapides**

Une « solution rapide » ou une « victoire facile » pourrait mener les gens à tirer les mauvaises conclusions sur la façon d'apporter des changements. À l'inverse, lorsque les leaders du changement utilisent l'approche qui consiste à appliquer des petits changements avantageux de manière continue, il n'est pas nécessaire d'annoncer le changement ou de forcer les gens à adopter le changement. Cette approche incite les gens à adopter de nouvelles façons de travailler sans les forcer à adopter des changements radicaux (Kanter, 2015).

## **9. L'atout du bonheur**

« Le bonheur n'est pas la croyance selon laquelle nous ne devons pas changer; c'est plutôt le constat que nous pouvons le faire<sup>60</sup>. »

Shawn Achor, 2010

Shawn Achor (2010), psychologue et auteur du livre intitulé *The Happiness Advantage*, est un défenseur infatigable du postulat selon lequel le bonheur est une condition préalable au succès, et ce, malgré ce qu'en disent les détracteurs (p. ex. Beard, 2015; Hutson, 2015; Kahn, 2016). Selon Achor, les personnes qui « sont animées d'un esprit positif réagissent mieux devant un défi<sup>61</sup> ». C'est ce qu'il appelle « l'atout du bonheur ». Il affirme que nous pouvons « entraîner » notre cerveau à réagir de façon positive de la même façon que nous entraînons notre corps pour être en santé et en bonne forme physique.

<sup>59</sup> Traduction libre

<sup>60</sup> *Idem*

<sup>61</sup> *Idem*

Pour savoir comment « savourer la positivité » et « élargir son esprit », consultez la publication *Passer des idées à l'action* intitulée [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : Percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotionnelles appropriées.](#)

Sept principes spécifiques, applicables et éprouvés permettant de prédire le succès et la réussite.

1. **L'atout du bonheur :**  
Reconditionner notre cerveau pour miser sur la positivité.
2. **Le point d'appui et le levier :**  
Ajuster notre état d'esprit (point d'appui) afin de nous donner le pouvoir (levier) de réussir.
3. **L'effet Tetris :** Apprendre à notre cerveau à repérer les occasions qui se présentent afin d'en tirer parti.
4. **Le rebond :** Trouver le schéma mental pour nous aider à gérer les échecs et à apprendre de ceux-ci.
5. **Le cercle de Zorro :**  
Reprendre le contrôle de nos émotions grâce à des petits objectifs facilement atteignables.
6. **La règle des 20 secondes :**  
Faire des petits ajustements du niveau d'énergie afin de développer des habitudes positives.
7. **L'investissement social :**  
Investir davantage dans l'une des conditions préalables essentielles à la réussite et à l'excellence : notre réseau social.  
(traduction libre)

Source : *The Happiness Advantage*  
(Achor, 2010)

## Qu'est-ce que le bonheur?

Presque tous les chercheurs sont d'accord pour dire que le bonheur peut être défini de plusieurs façons. Le bonheur est relatif à la personne qui le vit. C'est pourquoi les scientifiques parlent souvent du bonheur comme d'« un bien-être subjectif, car il est fondé sur la façon dont chacun se sent par rapport à sa propre vie<sup>62</sup> » (Achor, 2010). La pensée positive, les émotions positives et l'épanouissement sont des caractéristiques pouvant être utilisées pour décrire le phénomène et l'état émotionnel liés au bonheur.

## Pourquoi prêter attention au bonheur?

Malgré les critiques envers le postulat selon lequel le bonheur est un état émotionnel souhaitable, Achor (2012) attire l'attention sur les conclusions de son étude sur les organisations ayant démontré comment le bonheur et l'optimisme alimentent le rendement, donnant ainsi un atout concurrentiel aux entreprises. Il a découvert que la « positivité », soit la culture du bonheur ou des émotions positives, a un lien de causalité direct avec le rendement et le succès des individus et des équipes. La positivité comprend la gratitude et la reconnaissance envers les autres de même que le regard favorable sur soi-même, et peut être délibérément renforcée par la pensée ou une activité. Parmi les avantages de la positivité, citons une plus grande créativité, un meilleur rendement, une réduction des symptômes de la fatigue, de meilleures chances d'avancement professionnel et un engagement accru.

## Mythes sur le bonheur

Nombreux sont ceux qui croient que le succès conduit au bonheur, mais c'est plutôt le contraire. Les recherches en psychologie positive et en neurosciences des dix dernières années ont démontré que le bonheur précède le succès, et non l'inverse (Achor, 2010). Autre mythe : notre bagage génétique et notre environnement, ou une combinaison des deux, déterminent notre niveau de bonheur. Incontestablement, ces deux facteurs ont leur importance, mais le sentiment général de bien-être de chacun est étonnamment flexible. Les habitudes que nous développons, la façon dont nous interagissons avec nos collègues et la façon dont nous composons avec le stress sont tous des facteurs qui, selon Achor, peuvent être gérés pour améliorer notre bonheur et nos chances de réussite.

<sup>62</sup> Traduction libre

L'expérience optimale ou « flow » consiste en une « profonde concentration dans une activité intrinsèquement intéressante. Les personnes qui plongent dans cet état trouvent l'activité bénéfique, même s'il n'y a pas d'objectif en tant que tel. On estime que l'expérience optimale survient au point d'équilibre entre le défi inhérent à la tâche et les compétences requises pour l'accomplir. (traduction libre)

Source : *Finding Flow: The Psychology of Engagement in Everyday Life* (Csikszentmihalyi, 1997)

Chacun possède un ensemble propre de forces et de qualités. Les recherches dans le domaine de la psychologie positive (Peterson et Seligman, 2004) portent à croire qu'il existe au moins 24 forces et qualités reconnues dans la plupart des cultures, qui se résument à ce qui suit : la sagesse et la connaissance, le courage, l'humanité, la justice, la modération et la transcendance.

## Changer les circuits du cerveau

Achor (2010, 2012, 2014) affirme que nous pouvons modifier les circuits du cerveau pour être heureux en faisant des exercices tous les jours pendant trois semaines. Il propose les exemples suivants.

### Adopter des habitudes positives

Les études récentes sur la neuroplasticité, soit la capacité du cerveau à créer de nouvelles connexions, même à l'âge adulte, révèlent que l'adoption de nouvelles habitudes régénère notre cerveau. Répéter un seul petit exercice tous les jours pendant seulement trois semaines peut donc avoir des répercussions à long terme.

### Approfondir ses liens sociaux et offrir de l'aide aux autres

Les avantages liés au soutien social ne sont pas seulement physiques. En effet, il s'agit d'une condition préalable essentielle au bonheur durant des périodes de grand stress. De hauts niveaux de soutien social prédisent la longévité à la manière de l'exercice physique régulier, et un faible soutien social est aussi nocif que l'hypertension (Smith, Holt-Lunstad et Layton, 2010).

### Répandre la positivité au travail

Il faut faire en sorte que nos milieux de travail soient des environnements positifs. L'environnement physique peut avoir des répercussions importantes sur notre état d'esprit et notre sentiment de bien-être. Le fait de personnaliser notre lieu de travail peut être source de sentiments positifs et aider à élargir l'éventail de situations que le cerveau peut gérer, faisant ainsi de nous des personnes plus réfléchies, créatives et ouvertes d'esprit.

### Énumérer trois sources de gratitude

Réservez un moment chaque jour pour dresser une liste de sources de gratitude, à l'instar de questionnaires de grandes entreprises. Les cinq petites minutes que vous prendrez pour noter ou faire part de trois choses qui ont suscité votre reconnaissance ce jour-là exerceront votre cerveau à se focaliser sur des choses positives.

### Demeurer actif pour rester en forme

La science de la santé a démontré que l'activité physique produit des substances chimiques, qu'on appelle les endorphines, qui induisent le plaisir. L'activité physique améliore aussi la motivation, le sentiment de maîtrise de la situation, réduit le stress et l'anxiété, et aide à se mettre en train, donnant ainsi un sentiment d'engagement total.

« Devant une occasion ou un défi, le fait de rassembler ses forces en ayant un objectif précis en tête fournit de l'énergie, de la concentration et une impulsion. Conserver une liste de forces, à titre de rappel, nous encourage à développer notre potentiel dans les discussions, les expériences et la planification. »  
(traduction libre)

Source : *MentorCoaching*  
(Sharpe et Nishimura, 2016)

« Le stress est généralement considéré comme l'expérience liée à l'anticipation ou à la rencontre d'un obstacle au cours de la poursuite d'un objectif. »  
(Carver et Connor-Smith, 2010)

Source : citée dans : « Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response »  
(Crum, Salovey et Achor, 2013)

## Utiliser ses points forts

Chaque fois que nous avons recours à une de nos forces, nous recevons une dose de positivité. Utiliser l'une de ses forces de caractère, un trait profondément ancré dans notre personnalité, est encore plus enrichissant. Martin Seligman et ses collègues ont répertorié les 24 forces de caractère transcendant les cultures qui contribuent à l'épanouissement de l'être humain, et ont élaboré un sondage permettant de cerner les points forts d'une personne. Répondez au sondage gratuit à l'adresse [www.viasurvey.org](http://www.viasurvey.org).

## Adopter une attitude positive par rapport au stress

Comme le souligne Shawn Achor (2012), « il ne faut pas oublier que le stress a aussi ses bons côtés<sup>63</sup> ». Dennis Charney (2013), spécialiste mondial de la résilience, et ses collègues ont étudié les liens entre le stress et les maladies, et ont démontré que ces derniers ne sont pas ressentis de la même façon par tout le monde. En effet, un message clair ressort de leurs recherches : parmi les personnes ayant vécu des expériences traumatisantes, nombreuses sont celles qui sont « en bonne santé sur le plan affectif<sup>64</sup> ». En dépit de l'adversité, ces personnes ont fait preuve de résilience en raison d'un phénomène appelé « l'inoculation du stress ». Cela signifie que ces personnes se sont inspirées d'expériences stressantes antérieures pour vaincre et surmonter les défis qu'elles ont dû affronter.

Kelly McGonigal (2015) remet en question la perception conventionnelle selon laquelle le stress est nécessairement mauvais. Dans *The Upside of Stress*, McGonigal affirme que le stress peut « transformer la peur en courage, l'isolement en relations sociales et la souffrance en une épreuve qui revêt un sens<sup>65</sup> ». Elle ajoute que nous devrions voir le stress comme le « signe que nous vivons un événement d'importance<sup>66</sup> » et non comme un signe que nous ne savons pas comment faire quand nous nous trouvons devant des défis.

Pour appuyer son propos, elle attire notre attention sur des sondages qu'elle a menés. Ces sondages révèlent que les personnes qui se disent stressées et inquiètes sont également plus susceptibles de dire que leur vie a un sens. Elle ajoute qu'il s'agit là d'un véritable changement de mentalité : au lieu de voir le stress comme un signe que quelque chose ne va pas bien et d'y réagir de façon néfaste, posez plutôt un geste concret pour réduire le stress. De cette façon, nous pouvons encourager notre cerveau à entretenir ou à revenir à un état d'esprit positif et productif.

<sup>63</sup> Traduction libre

<sup>64</sup> *Idem*

<sup>65</sup> *Idem*

<sup>66</sup> *Idem*



## 10. Favoriser une culture de confiance

« Il ne suffit pas de se *sentir* confiant. C'est un sentiment qu'il faut cultiver.<sup>67</sup> »

Rosabeth Moss Kanter, 2014

Dans son livre intitulé *Confidence*, la professeure Rosabeth Moss Kanter (2004) de l'Harvard Business School s'appuie sur l'étude qu'elle a menée sur la réussite et les échecs dans les organisations de tous les secteurs pour montrer que c'est la confiance qui fait la différence entre le succès et l'échec.

### Inspirer et renforcer la confiance au sein de l'organisation

Kanter fait les recommandations suivantes aux organisations pour les aider à cultiver la confiance :

1. **Adopter des normes élevées dans les communications.** Cela renvoie à un « optimisme réaliste » par opposition à des « discours d'encouragement ». Les communications au sujet des attentes positives doivent être fondées sur des faits précis qui justifient l'optimisme.
2. **Appliquer ces normes et montrer l'exemple.** Les leaders montrent l'exemple et sont donc des modèles influents.
3. **Établir des mécanismes formels pour fournir une structure favorisant l'application de ces normes.** Les leaders doivent inspirer confiance sur tous les plans; pour ce faire ils doivent montrer qu'ils ont confiance en soi, confiance envers les autres, confiance envers le système et confiance à l'égard des intervenantes et intervenants externes et du public.

Pour Kanter, le leadership n'est pas l'affaire d'un seul leader. Plus encore que la confiance en soi, la confiance en autrui est le vrai secret du leadership. Les leaders « construisent et renforcent les fondements de la confiance<sup>68</sup> ». Ces fondements renvoient à trois impératifs :

1. **Responsabilité individuelle et du système :** Favoriser la franchise; communiquer les attentes de façon claire; rendre les renseignements transparents et accessibles.
2. **Respect mutuel, communication et collaboration :** Structurer les discussions collaboratives; mettre l'accent sur le respect et les mesures d'inclusion; définir des objectifs communs et créer des définitions collectives du succès.
3. **Esprit d'initiative, imagination et innovation :** Être ouvert à de nouvelles idées; considérer les gens comme des experts dans leurs domaines; encourager les petites victoires et l'innovation à tous les niveaux.

<sup>67</sup> Traduction libre

<sup>68</sup> *Idem*

« La confiance n'est pas une question d'optimisme ou de pessimisme, et il ne s'agit pas non plus d'un trait de personnalité. C'est plutôt l'attente d'un résultat positif. C'est une façon de voir les choses qui stimule la motivation. Si vous êtes confiant, vous serez motivé à investir les efforts, le temps et les ressources nécessaires et à persévérer pour atteindre votre objectif. Ce n'est donc pas la confiance comme telle qui mène au succès, mais l'investissement et l'effort qui y sont mis. » (traduction libre)

Source : « Overcome the Eight Barriers to Confidence » (Kanter, 2014)

« Le leadership ne se résume pas au leader; il s'agit plutôt de la façon dont elle ou il inspire la confiance de tous. Les leaders sont responsables à la fois des grandes structures qui servent de pierres angulaires à la confiance, et des touches humaines qui contribuent à établir un climat émotionnel positif pour inspirer et motiver les gens. » (traduction libre)

Source : *Confidence* (Kanter, 2004)

La confiance n'est réelle que si elle est ancrée dans la réalité. Les pensées positives des optimistes ne découlent pas du déni des problèmes. Les personnes optimistes pensent simplement que les problèmes sont temporaires et peuvent être résolus, et c'est pourquoi ce genre de personne cherche naturellement à en savoir plus pour pouvoir passer à l'action. (traduction libre)

Source : *Confidence* (Kanter, 2004)

## Améliorer la confiance individuelle

Pour améliorer votre confiance en vous ou améliorer la confiance au sein d'une organisation, d'une communauté, d'une famille ou d'une équipe, cernez les obstacles pour pouvoir adopter des stratégies en conséquence. Afin de trouver la confiance pour travailler à l'atteinte d'objectifs personnels et professionnels, essayez de suivre les pratiques suivantes dont l'efficacité a été prouvée (p. ex. : Grant, 2013; Kanter, 2004, 2014; Reivich et Shatté, 2002) :

- **Remettre en question les pensées négatives**

Trouvez l'origine des pensées contre-productives (vous pensez ne pas pouvoir réussir donc vous n'agissez pas). Cela vous aidera à les dominer et à accomplir ce que vous tentez de faire.

- **Fixer des objectifs réalistes ni trop ambitieux, ni trop lointains**

Viser des objectifs trop grands risque de miner la confiance.

- **Souligner, analyser et célébrer le succès**

Il faut d'abord souligner les réussites, puis en déterminer la valeur. Le fait de tenir un « journal des réussites » dans lequel sont inscrits les compétences, les talents et les stratégies utilisées pour obtenir des résultats positifs contribue à bâtir une image de soi et des émotions positives.

- **Formuler des commentaires positifs à toutes les étapes**

Le fait de formuler des commentaires positifs sur les efforts et les stratégies employés pour réussir peut mener à une plus grande maîtrise, à une meilleure persistance et à l'accomplissement d'objectifs, car cela mise sur ce que les gens peuvent contrôler, par exemple, le travail effectué et les approches employées.

- **Tirer parti de son réseau de soutien**

La vision selon laquelle on n'est jamais mieux servi que par soi-même est problématique. Pensez au renforcement de la confiance des autres et à la création d'une culture dans laquelle tous sont plus susceptibles de réussir. Dans *Give and Take*, Adam Grant (2013), professeur à la Wharton School, montre comment donner peut favoriser le bonheur et motiver les autres à travailler plus fort. Soutenir les autres permet d'assurer qu'ils vous soutiendront en retour.

- **Utiliser ses forces comme leader**

Assumez vos erreurs. Évitez de prendre une attitude défensive sans raison.

- **Assumer la responsabilité de ses actes**

Évitez de blâmer les autres. Ne ressassez pas les problèmes antérieurs; tournez la page. « La confiance est l'art de passer à autre chose<sup>69</sup>. »

- **Anticiper les contretemps**

Avoir confiance ne signifie pas faire preuve d'un optimisme aveugle ou penser que tout ira bien, peu importe ce qui arrive. La confiance se manifeste ou grandit lorsqu'on reconnaît qu'il y aura des erreurs, des problèmes et des pertes en cours de route.

- **Se méfier des personnes trop confiantes**

Kanter fait valoir que la confiance est à l'intersection du désespoir et de l'arrogance. Jim Collins et ses collègues (2001, 2009) parlent de l'excès de confiance comme d'un « orgueil issu du succès<sup>70</sup> ». Généralement, lorsque les accomplissements passés créent un sentiment d'invulnérabilité et donnent l'impression d'un gage de succès, c'est que l'orgueil l'a emporté.



## Partie D – Pour aller plus loin : Ressources recommandées par des leaders ontariens

- ***Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*** (1990). L'auteur Martin Seligman montre comment définir une nouvelle approche pour vivre selon un « optimisme flexible ». En s'appuyant sur des décennies de recherches cliniques, Seligman expose des stratégies faciles à suivre, comme prendre conscience de son « style explicatif » et de la façon dont il influe sur sa vie.
- ***Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges*** (2012). Dans ce livre, Steven Southwick et Dennis Charney révèlent les plus récentes découvertes scientifiques sur la résilience et relatent des récits extraordinaires de personnes ayant surmonté des situations qui semblent insurmontables. Ils se servent de ces récits et de la recherche pour faire ressortir dix « facteurs de résilience » pour aider les gens à devenir plus résilients.

<sup>69</sup> Traduction libre

<sup>70</sup> *Idem*



- ***The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*** (2010). Dans ce livre, Shawn Achor fournit sept principes applicables, tels qu'enseignés dans le cours sur le bonheur donné à Harvard et dans des entreprises à travers le monde pour améliorer le rendement et maximiser le potentiel des employés en leur apprenant à être plus heureux.
- ***The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*** (2012). Ce livre écrit par Charles Duhigg, un journaliste du New York Times, constitue un cadre qui nous aide à comprendre la façon dont les habitudes sont créées et propose des pistes pour tenter de les modifier.
- ***The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*** (2011). Dans cet ouvrage, Teresa Amabile et Steven Kramer montrent comment les événements d'une journée de travail peuvent être déterminants dans la vie professionnelle des employés. Les auteurs expliquent la façon dont les leaders peuvent stimuler le progrès, améliorer la vie professionnelle intérieure et accroître l'efficacité au quotidien.
- ***The Resilience Factor: Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*** (2003). Les auteurs Karen Reivich et Andrew Shatté fournissent sept stratégies éprouvées pour gérer les défis et les conflits inattendus. En se fondant sur de nombreuses années de recherche, les auteurs montrent que la résilience réside dans la pensée juste et non dans la pensée positive.
- ***The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*** (1989). (Ouvrage paru en français sous le titre : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*). Dans cet ouvrage, Stephen Covey présente une approche globale, intégrée et axée sur les principes pour résoudre des problèmes personnels et professionnels. L'auteur fournit un parcours étapes par étapes pour vivre avec équité, intégrité, honnêteté et dignité.



## Références bibliographiques

- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles that fuel success and performance at work*. New York, NY : Crown Business.
- Achor, S. (2012, janvier-février). Positive intelligence. *Harvard Business Review*.
- Achor, S. (2014, mars). Improve productivity and success with 5 “positivity” habits. *Wharton Work*.
- Amabile, T. M. et Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Press Books.
- American Psychological Association. (2012). What you need to know about willpower: The psychological science of self-control. <https://www.apa.org/helpcenter/willpower.pdf>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, New York : W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000a). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. Dans E. A. Locke (éd.), *Handbook of principles of organization behavior* (p. 120-136). Oxford, Royaume-Uni : Blackwell.
- Bandura, A. (2000b). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*. American Psychological Society. Repéré au <http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura2000CDPS.pdf>.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52.
- Baumeister, R. F. et Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*. New York, New York : Penguin Books.
- Beard, A. (2015, juillet-août). The happiness backlash. *Harvard Business Review*.
- Breakspear, S. (2015). Vidéo : What is an agile leadership mindset? Repérée au <http://simonbreakspear.com/video-what-is-an-agile-leadership-mindset/> (consultée le 2 mai 2015).
- Bregman, P. (2015). *Four seconds: All the time you need to stop counter-productive habits and get the results you want*. New York, New York : HarperCollins Publishers.
- Cain, S. (2010). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, New York : Crown Publishing Group.
- Charney, D. (2013, hiver). A prescription for resilience: World expert helps explain what can make us stronger. Brain & Behaviour Research Foundation. *The Quarterly*.
- Charney, D. (2014, avril). ‘Resilience: The science of mastering life’s greatest challenges’ [Présentation PowerPoint]. Department of Health Evidence and Policy, Mount Sinai Hospital.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York, New York : HarperCollins Publishers Inc. (Ouvrage paru en français sous le titre : *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*. Paris : Éditions Village Mondial)
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall and why some companies never give in*. New York, New York : HarperCollins Publishers Inc.
- Coutu, D. L. (2002, mai). How resilience works. *Harvard Business Review*.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York, New York : Simon & Schuster. (Ouvrage paru en français sous le titre : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. Paris : Éditions First)
- Coyle, D. (2009). *The talent code: Greatness isn't born. It's grown. Here's how*. New York, New York : Bantam Books.
- Crum, A. et Salovey, P. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (4).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement in everyday life*. New York, New York : Harper Perennial Modern Classics.
- DiManno, R. (2015, 28 septembre). Walk-off a ‘perfect ending’. *Toronto Star*.
- Dion-Stout, M. et Kipling, G. (2003). *Aboriginal people, resilience and the residential school legacy*. Ottawa, Ontario : Aboriginal Healing Foundation.
- Drucker, P. (2005, janvier). Managing oneself. The Best of 1999. *Harvard Business Review*.

- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. Doubleday Canada.
- Eells, R. (2011). Meta-analysis of the relationship between collective teacher efficacy and student achievement. *Dissertations*. Article 133. [http://ecommons.luc.edu/luc\\_diss/133](http://ecommons.luc.edu/luc_diss/133).
- Frankl, V. (1959). *Man's search for meaning*. Boston, Massachusetts : Beacon Press.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. New York, New York : Three Rivers Press.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, Californie : Corwin Press.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.
- Gallwey, T. (2000). *The inner game of work*. Toronto, Ontario : Random House of Canada Limited.
- Glasser, W. (2011). *Take charge of your life: How to get what you need with choice-theory psychology*. Bloomington, Indiana : iUniverse.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K. et Woolfolk, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and effect on student achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K. et Woolfolk-Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher*. 33(3).
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, New York : Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of success*. New York, New York : HarperCollins.
- Grant, A. (2012). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6).
- Grant, A. (2013). The positive power of negative thinking. Repéré au <https://www.psychologytoday.com/blog/give-and-take/201310/the-positive-power-negative-thinking>.
- Grant, A., Gino, F. et Hofmann, D. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3).
- Grant, A.M. et Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28.
- Hadfield, C. (2013). *An astronaut's guide to life on earth*. Toronto, Ontario : Random House Canada. (Ouvrage paru en français sous le titre : *Guide d'un astronaute pour la vie sur Terre*. Montréal : Libre Expression)
- Halvorson, H. G. (2014, février). How to make yourself work when you just don't want to. *Harvard Business Review*.
- Hargreaves, A. (2014). Cité dans Canadian Association of Principals & The Alberta Teachers' Association. (2014). *The future of the principalship in Canada: A national research study*.
- Heath, C. et Heath, D. (2010). *Switch: How to change things when change is hard*. New York, New York : Random House, Inc.
- Hoy, W. (2003). Collective efficacy scale (CE-SCALE). [http://www.waynehoy.com/collective\\_efficacy.html](http://www.waynehoy.com/collective_efficacy.html)
- Hutson, M. (2015, janvier). Beyond happiness: The upside of feeling down. *Psychology Today*.
- Kahn, J. (1e 14 janvier 2016). The happiness code. *The New York Times Magazine*.
- Kanter, R. M. (2004). *Confidence: How winning streaks and losing streaks begin and end*. New York, New York : Random House, Inc.
- Kanter, R. M. (2011, avril). Cultivate a culture of confidence. *Harvard Business Review*.
- Kanter, R. M. (2014, janvier). Overcome the eight barriers to confidence. *Harvard Business Review*.
- Kanter, R. M. (2015). Small wins go a long way in improving U.S. rail transportation. *Harvard Business Review*.
- Kegan, R. et Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work*. San Francisco, Californie : Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. R. K. (2014). *Mindful leadership coaching: Journeys into the interior*. New York, New York : Palgrave MacMillan.
- Khazan, O. (2014, septembre). The upside of pessimism. *The Atlantic* (Health).
- Klein, K. et Bowman, E. H. (2013, octobre). Building resilience: 'Real' ways to thrive during tough times. *Wharton Work*, Université de la Pennsylvanie.
- Konnikova, M. (2014, 11 janvier). Goodnight. Sleep clean. *Sunday New York Times*.
- Latham, G. P. et Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*. 35(4).
- Leithwood, K. (2013a). *Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche*. Toronto, Ontario : Institut de leadership en éducation.

- Leithwood, K. (2013b). *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Toronto, Ontario : Institut de leadership en éducation.
- Leithwood, K. et Azah, V. (2014a). *Étude portant sur la charge de travail des directions d'écoles et des directions adjointes du palier élémentaire : Rapport final*. Toronto, Ontario : ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Leithwood, K. et Azah, V. (2014b). *Étude portant sur la charge de travail des directions d'école et des directions adjointes du palier secondaire : Rapport final*. Toronto, Ontario : ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Leithwood, K. et Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4).
- Leithwood K., Anderson, S., Mascall, B., et Straus, T. (2010) School leaders' influences on student learning: The four paths. Dans T. Bush, L. Bell, et D. Middlewod (Éd.), *The principles of educational leadership and management*. Londres, Royaume Uni: Sage.
- Leithwood, K., Patten, S. et Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46. Repéré au <http://eaq.sagepub.com/content/46/5/671>.
- Lewis, M. (2012). Obama's way. *Vanity Fair*.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9).
- McGonigal, K. (2012). *The willpower instinct: How self-control works, why it matters, and what you can do to get more of it*. New York, New York : Penguin Group.
- McGonigal, K. (2015). *The upside of stress: Why stress is good for you, and how to get good at it*. New York, New York : Random House, Inc.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2014). Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : Percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées. *Passer des idées à l'action*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2013). *Penser, sentir agir : Leçons tirées de la recherche sur la petite enfance*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2013). *Tracer son itinéraire vers la réussite : Programme de planification d'apprentissage, de carrière et de vie pour les écoles de l'Ontario. Politique et programme de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2015). *Le curriculum de l'Ontario de la 1<sup>re</sup> à la 8<sup>e</sup> année, Éducation physique et santé*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2015). *Le curriculum de l'Ontario de la 9<sup>e</sup> année à la 12<sup>e</sup> année, Éducation physique et santé*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (Révisé en 2014). Examen des cinq capacités clés du leadership. Fixer des objectifs : La puissance de la détermination. *Passer des idées à l'action*. Toronto, Ontario : Ministère de l'Éducation de l'Ontario.
- Moore, K. et Victor, J. (septembre 2015). How to conduct yourself as a leader. *The Globe and Mail*.
- Norem, J. (2002). *The positive power of negative thinking*. New York, New York : Basic Books. (Ouvrage paru en français sous le titre : *Découvrez le pouvoir positif du pessimisme*. Paris : InterÉditions)
- Norem, J. et Cantor, N. (1986). Defensive pessimism: harnessing anxiety as motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
- Parker, S. K., Bindl, U. K. et Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36.
- Paul, A. M. (novembre 2011). The uses and abuses of optimism and pessimism. *Psychology Today*.
- Peterson, C. et Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classifications*. New York, New York : Oxford University Press.
- Pink, D. (2012). *To sell is human: The surprising truth about moving others*. New York, New York : Riverhead Books.
- Pink, D. (2013, janvier). Why extroverts fail, introverts flounder and you probably succeed. *The Washington Post*.
- Pollock, K. (2014). The changing nature of principals' work. *The Register*. Toronto, Ontario : Ontario Principals' Council.
- Reivich, K. (2010). Promoting self-efficacy in youth. *National Association of School Psychologists. Communiqué*, 39(3).
- Reivich, K. et Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 Essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York, New York : Random House, Inc.
- Rubin, G. (2015). *Better than before: Mastering the habits of our everyday lives*. New York, New York : Doubleday Canada.

- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, New York : Simon and Schuster Inc.
- Seligman, M. E. P. (2007). *The optimistic child: A proven program to safeguard children against depression and build lifelong resilience*. New York, New York : Houghton Mifflin Company.
- Sharot, T. (2011). *The optimism bias: A tour of the irrationally positive brain*. New York, New York : Random House, Inc.
- Sharot, T. (2012, janvier). The optimism bias. *The Guardian*. Repéré au <http://www.theguardian.com/science/2012/jan/01/tali-sharot-the-optimism-bias-extract>.
- Sharpe, K. et Nishimura, J. (2016). *MentorCoaching: Partnering to build capacity from the inside out*. Toronto, Ontario : Pearson Education.
- Smith, T. B., Holt-Lunstad, J., et Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A Meta-Analytic Review. *All Faculty Publications. Paper 94*. Provo, UT: Brigham Young University.
- Southwick, S. M. et Charney, D.S. (2012). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. New York, New York : Cambridge University Press.
- Sutton, R. (2010, juin). Hey boss: Enough with the big, hairy goals. *Harvard Business Review*.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York, New York : Simon and Schuster.
- Tjan, A. K. (2012, juillet). How leaders become self-aware. *Harvard Business Review*.
- Tjan, A. K. (2015, février). 5 ways to become more self-aware. *Harvard Business Review*.
- Weick, K. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*. 39(1).
- Weinstein, N.D. (1989) Optimistic biases about personal risks. *Science*. 246, p. 1232.