



# **Évaluation intuitive du caractère de leader**

## **ÉICL – 360**

le 7 décembre 2025

**Rapport pour Sam Sample**

## Table de matières

<b>QU'EST-CE QUE L'ÉICL-360 ?</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 : Nature et importance du caractère de leader</b>	<b>3</b>
<b>Section 2: Aperçu des résultats</b>	<b>6</b>
Aperçu de votre caractère	6
Résumé de votre caractère	7
<b>Section 3: Profil du caractère détaillé</b>	<b>10</b>
INTÉGRITÉ	11
TEMPÉRANCE	15
TRANSCENDANCE	19
COURAGE	23
RESPONSABILITÉ	27
DYNAMISME	31
JUGEMENT	35
HUMANITÉ	39
HUMILITÉ	43
JUSTICE	47
COLLABORATION	51
<b>DÉVELOPPER VOTRE CARACTÈRE DE LEADER</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>56</b>
Développer le caractère de leader chez les autres	57
<b>LECTURES SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>58</b>

## Évaluation intuitive du caractère de leader

ÉICL-360

### *ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample*

## Qu'est-ce que l'ÉICL-360 ?

L'ÉICL-360 est conçue pour vous fournir de la rétroaction sur votre caractère de leader d'après plusieurs points de vue. Le rapport fournit des renseignements sur les cotes que vous vous êtes attribuées pour une série de dimensions et d'éléments du caractère, et les compare avec les cotes recueillies auprès des leaders, des collègues, des subordonnés directs ou indirects et d'autres évaluateurs pertinents. Le rapport contient également des commentaires précis de vos évaluateurs pour faciliter le développement de votre caractère.

Le présent rapport est divisé en trois sections.

## Section 1 : Nature et importance du caractère de leader

Cette section fournit des renseignements sur la nature du caractère de leader, notamment les dimensions et les éléments qui le constituent. Cette section explique également les raisons pour lesquelles il est essentiel d'avoir un caractère de leader pour l'efficacité du leadership et le rendement de l'organisation.

## Section 2 : Aperçu des résultats

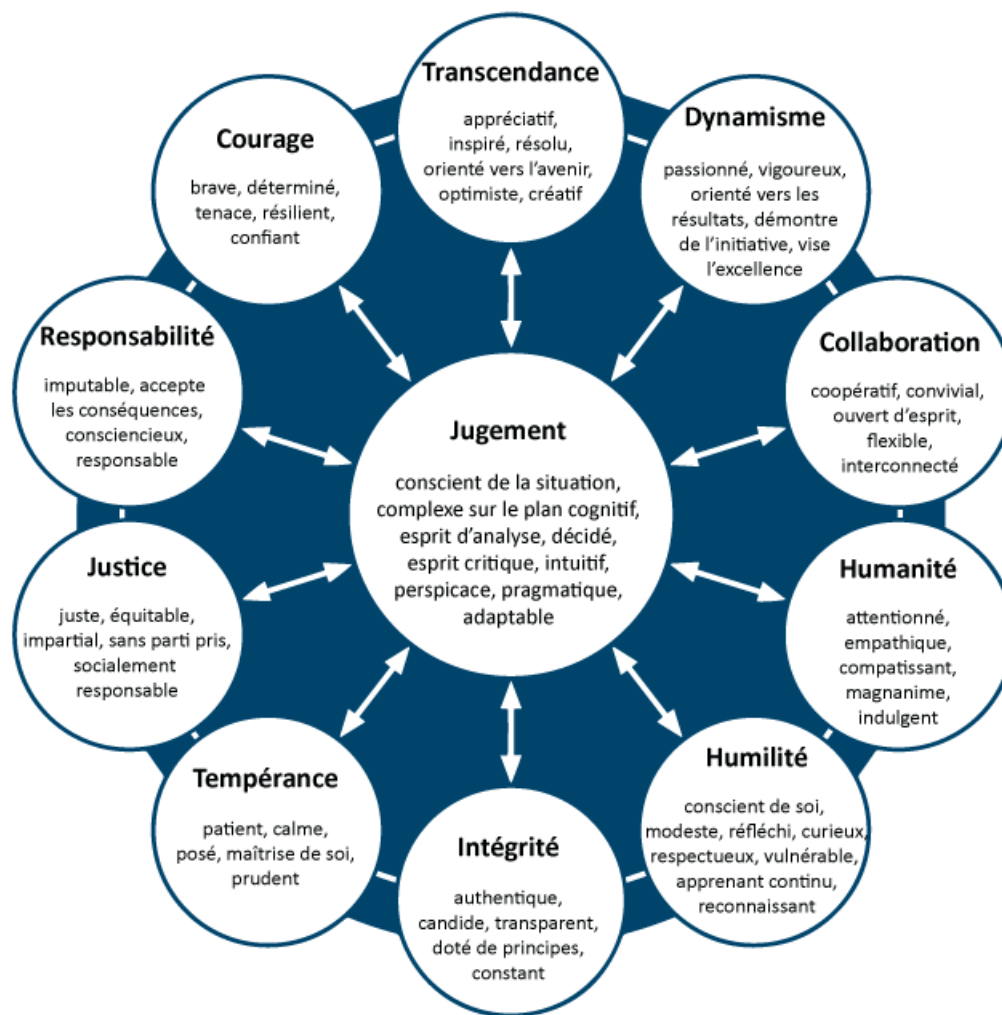
**L'aperçu du caractère** donne un aperçu de vos résultats pour chaque dimension du caractère. L'aperçu compare la cote que vous vous êtes attribuée pour chaque dimension avec la cote moyenne fournie par tous vos évaluateurs. Cette section vous permet de déterminer rapidement vos points forts et les points à améliorer. **Le résumé du caractère** résume vos résultats pour chaque élément regroupé selon la dimension à laquelle il correspond. Les cotes que vous vous êtes attribuées pour chaque élément sont comparées avec votre cote moyenne. Ces renseignements vous permettent d'analyser en détail chaque dimension et de déterminer les éléments précis qui reflètent les points forts ou les points à améliorer selon les autres.

## Section 3 : Profil du caractère détaillé

Cette section fournit des résultats détaillés pour chaque dimension et élément. Les graphiques et les tableaux indiquent la cote que vous vous êtes attribuée ainsi que les cotes attribuées par les leaders, les collègues, les subordonnés directs ou indirects et les autres évaluateurs pertinents. Chaque tableau est accompagné des commentaires fournis par vos évaluateurs ainsi que de conseils en matière de développement et de ressources supplémentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Section 1 : Nature et importance du caractère de leader



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

- Le jugement est au cœur du caractère. Il détermine la façon dont nous choisissons de nous comporter dans diverses situations.
- Les dimensions sont interdépendantes. Ensemble, elles déterminent la force globale du caractère de la personne.
- Chaque dimension se compose de plusieurs éléments définissant le caractère. Chacun de ces éléments a une incidence sur la force de la dimension du caractère examinée.
- Votre caractère se développe tout au long de la vie, et vous pouvez renforcer le développement de votre caractère grâce à des exercices délibérés. Chaque situation présente une expérience différente à vivre et une occasion de faire preuve de caractère, de le développer et d'y réfléchir.
- Toutes les dimensions et les éléments du caractère importent et influent sur votre comportement. Votre efficacité personnelle, en tant que leader, est influencée par votre capacité d'exercer toutes les qualités (dimensions) de votre caractère. Par conséquent, il importe de comprendre tant vos points forts que les aspects à améliorer.
- Il importe de développer toutes les dimensions du caractère. Par conséquent, l'ÉICL-360 diffère des portraits typiques de la personnalité qui répartissent souvent les individus en fonction de types de personnalité et qui vous proposent de vous concentrer sur vos points forts, tout en mettant à profit les habiletés d'autrui pour remédier à vos faiblesses.



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

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

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

<b>COURAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se placent dans la « ligne de tir » pour appuyer les idées qui risquent d'être impopulaires, mais qui sont les plus indiquées</li> <li>Expriment leur appui en faveur de ce qu'il faut faire, même face à une forte opposition</li> </ul>
<b>DYNAMISME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivent les projets avec une détermination farouche</li> <li>Déploient une énergie inépuisable à l'atteinte des objectifs</li> <li>Tendent vers l'excellence dans tout ce qu'ils entreprennent</li> </ul>
<b>COLLABORATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprennent comment travailler d'une façon productive avec des personnes et des personnalités différentes</li> <li>Mettent à profit les idées, opinions et contributions d'autrui pour élaborer de meilleures solutions</li> <li>Font preuve d'ouverture d'esprit face à l'opposition</li> <li>Encouragent la dissidence constructive</li> </ul>
<b>INTÉGRITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêchent par l'exemple</li> <li>Font preuve d'honnêteté et de transparence dans leurs discussions opérationnelles et exigent la même chose d'autrui</li> <li>Donnent une expression concrète aux valeurs de l'organisation dans leur propre comportement</li> <li>Ne demandent pas aux autres de poser des gestes douteux du point de vue moral</li> </ul>
<b>TEMPÉRANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestent calme et sang-froid, même dans les situations difficiles</li> <li>Font preuve de retenue</li> <li>Comprennent les risques allant de pair avec les décisions et les actes</li> <li>Savent quand cesser de parler pour écouter</li> </ul>
<b>RESPONSABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne se dérobent pas à leurs responsabilités</li> <li>Savent reconnaître leurs erreurs</li> <li>Ne nient pas la réalité</li> <li>Ne contournent pas les questions difficiles</li> </ul>
<b>JUSTICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Récompensent le bon rendement et font face au mauvais rendement</li> <li>Demeurent objectifs quand les autres font valoir leur point de vue</li> <li>Respectent les différences chez les autres – ne traitent pas tout le monde de la même façon</li> <li>S'expriment ouvertement en faveur de ceux et celles qui ont été lésés</li> </ul>
<b>HUMILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentent les réalisations comme étant le fruit d'un effort collectif et non seulement du leur</li> <li>Sont conscients de leurs points faibles et délèguent les fonctions en conséquence</li> <li>Reconnaissent et soulignent les contributions d'autrui</li> <li>Ne se sentent pas obligés de parler de leurs réalisations</li> <li>Ne recourent pas à l'intimidation</li> </ul>
<b>HUMANITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se soucient vraiment des autres</li> <li>Offrent généreusement leur temps et leurs ressources</li> <li>Savent tourner la page après une mauvaise expérience avec quelqu'un et entretenir une relation productive avec cette personne</li> <li>Investissent dans le développement des autres</li> </ul>
<b>TRANSCENDANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savent reconnaître de bonnes idées novatrices et inédites</li> <li>Apprécient vraiment l'excellence dans le travail des autres</li> <li>Manifestent une solide détermination qui inspire les autres</li> <li>Abordent les problèmes d'un point de vue nouveau, créatif et inspirant</li> <li>Aident les autres à envisager les choses différemment</li> </ul>
<b>JUGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prennent toujours de bonnes décisions opérationnelles</li> <li>Ajoutent perspicacité, orientation et clarté aux discussions visant à régler des problèmes</li> <li>Ne supposent rien et ne tirent pas de conclusions hâtives</li> <li>Adaptent les solutions à la situation</li> </ul>

QUAND LA DIMENSION EST PRÉSENTE, LES LEADERS...

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample


Tableau 2 : Incidence du caractère sur les résultats de l'organisation

	LA DIMENSION EST PRÉSENTE	LA DIMENSION N'EST PAS PRÉSENTE
<b>COURAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les décisions sont prises malgré l'incertitude</li> <li>Les mauvaises décisions sont contestées</li> <li>L'innovation est à l'honneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On souscrit aux piètres décisions</li> <li>On se contente de solutions sous-optimales</li> <li>On ne tient pas compte de la morale</li> </ul>
<b>DYNAMISME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On poursuit de façon continue des priorités bien définies et on fait preuve de haute productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La léthargie et la faible productivité dominant</li> </ul>
<b>COLLABORATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le travail d'équipe efficace accroît la productivité</li> <li>La diversité existe dans les équipes et elle contribue à l'innovation, à la compréhension et à l'appréciation des idées des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une mentalité du « chacun pour soi » engendre un climat concurrentiel hostile qui éloigne les alliés éventuels</li> <li>Une communication insuffisante de l'information entraîne une mauvaise compréhension des décisions, ce qui suscite frictions et conflits</li> </ul>
<b>INTÉGRITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La confiance, la transparence et les communications efficaces sont présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chacun agit dans son propre intérêt et se méfie des autres, ce qui réduit ses capacités de prendre de bonnes décisions opérationnelles</li> </ul>
<b>TEMPÉRANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe une gestion efficace des risques et elle repose sur un processus décisionnel éclairé</li> <li>On prend judicieusement en compte les événements qui influent sur les opérations, au lieu qu'existent des réactions exagérées et impulsives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie est axée sur les gains à court terme</li> <li>La recherche d'une gratification immédiate l'emporte sur une approche plus rationnelle définie par ce qui vaudrait mieux à long terme</li> </ul>
<b>RESPONSABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On assume la responsabilité de ses actes et on est déterminé à respecter les décisions et à les exécuter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On n'arrive pas à produire des résultats ni à assumer la responsabilité des piètres décisions et résultats</li> </ul>
<b>JUSTICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On sent la présence d'une équité qui engendre la confiance</li> <li>Le personnel va au-delà de ce qu'on attend de lui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'iniquité mine la confiance</li> <li>Un favoritisme et un népotisme généralisés existent</li> </ul>
<b>HUMILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a une volonté de cerner les erreurs et d'en discuter</li> <li>L'organisation encourage l'apprentissage continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'arrogance et la suffisance imprègnent les relations</li> <li>On aborde les problèmes et les projets avec un contentement de soi</li> </ul>
<b>HUMANITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a une compréhension profonde de ce qui importe pour les intervenants et qui suscite des perspectives particulières et un avantage concurrentiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On ne reconnaît pas les conséquences sociales essentielles des décisions et des mesures prises</li> </ul>
<b>TRANSCENDANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un engagement en faveur de l'excellence</li> <li>Les objectifs supérieurs sont clairs et l'accent est mis sur une réflexion de grande envergure</li> <li>L'inspiration suscite l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des buts et des objectifs étroits régissent la stratégie</li> <li>On ne reconnaît pas ni n'apprécie l'excellence, et on ne cherche pas à tendre vers elle</li> <li>Rien n'inspire le personnel à créer et à contribuer à l'effort collectif</li> </ul>
<b>JUGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a reconnaissance des questions clés se rapportant aux situations</li> <li>Les décisions reposent sur une excellente compréhension des enjeux et sur des analyses et des idées solides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les questions ne sont pas évaluées avec exhaustivité et équilibre, ce qui débouche sur de piètres décisions, sur la confusion et sur la résistance au changement</li> </ul>

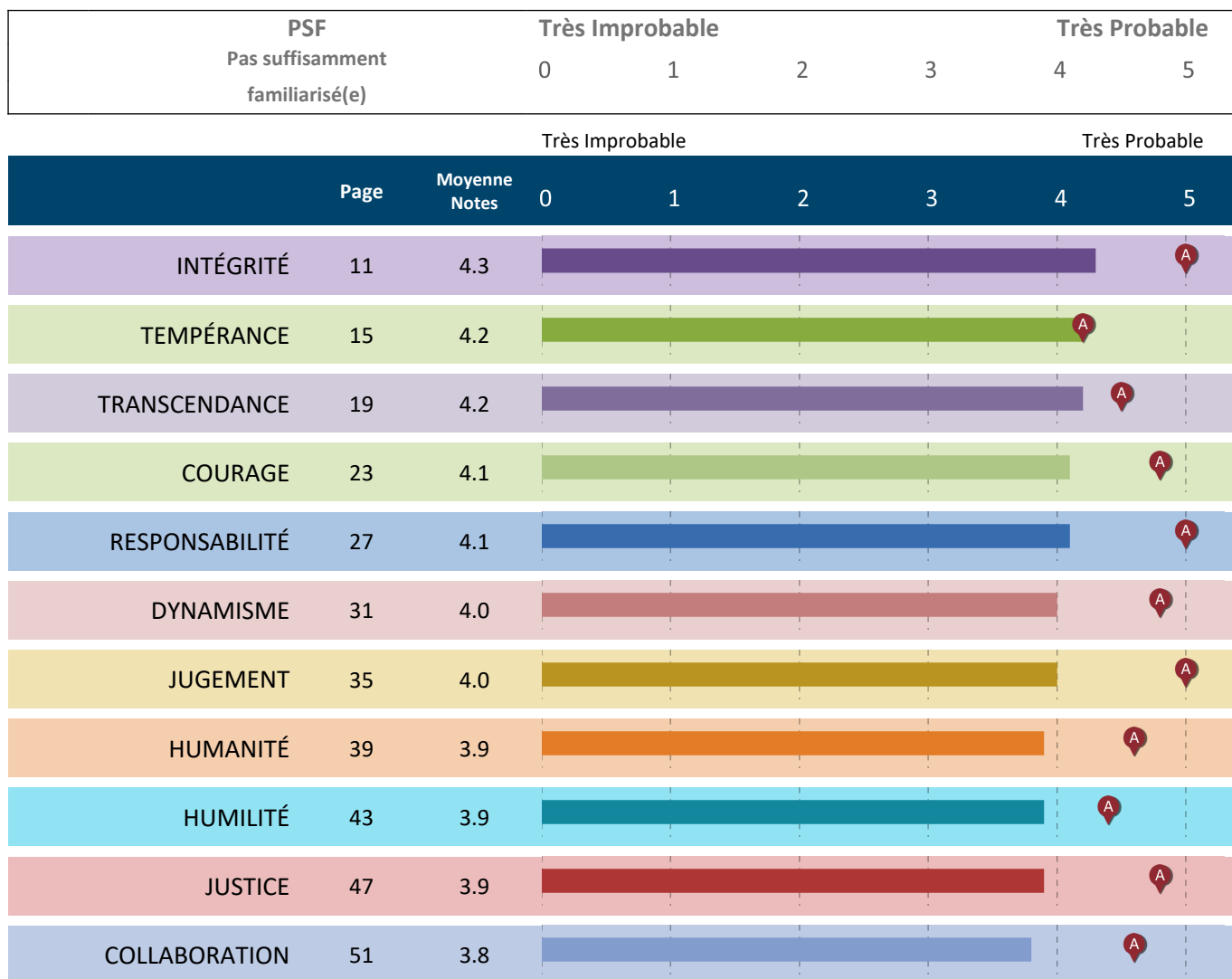
## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Section 2: Aperçu des résultats

#### Aperçu de votre caractère

Voici les 11 dimensions mesurées par l'ÉICL-360. Les renvois aux pages des tableaux de rétroaction détaillés pour chaque dimension sont également indiqués. Les dimensions sont présentées de la cote moyenne la plus élevée qui vous a été attribuée par tous les évaluateurs à la cote la plus basse. Les symboles  indiquent la cote que vous vous êtes attribuée pour chaque dimension.

Vous et vos évaluateurs avez utilisé l'échelle de réponse suivante pour indiquer la probabilité que vous adoptiez les comportements qui reflètent les dimensions et éléments du caractère mesurés dans le cadre de l'ÉICL-360.




### Demandez-vous...

- À quelles dimensions les cotes les plus élevées et les plus faibles ont-elles été attribuées par les autres et par vous-même?
- Quels sont les plus importants écarts entre les cotes que vous vous êtes attribuées et les cotes que les évaluateurs vous ont attribuées? Portez une attention particulière aux dimensions pour lesquelles vous vous êtes attribué une cote supérieure à celle que les évaluateurs vous ont attribuée.
- Utilisez les renseignements figurant à la page suivante pour déterminer les éléments précis d'une dimension qui constituent un point fort ou un point à améliorer.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

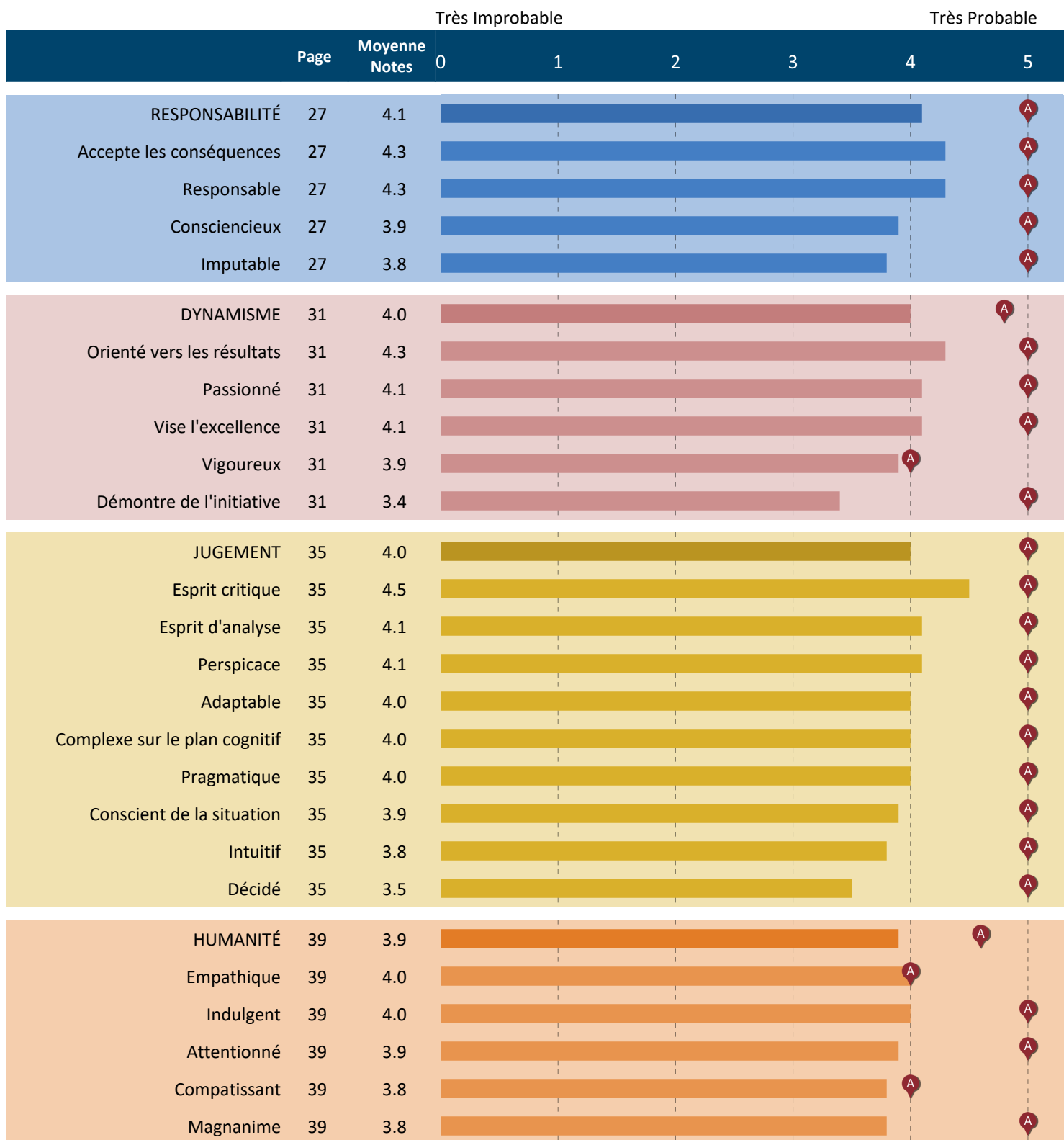
### Résumé de votre caractère

Les tableaux ci-dessous indiquent les 11 dimensions et 62 éléments mesurés par ce sondage regroupés selon la dimension à laquelle ils correspondent. Les éléments de chaque dimension sont présentés de la cote moyenne la plus élevée à la cote moyenne la plus faible. Les barres  indiquent la cote moyenne qui vous a été attribuée par tous les évaluateurs et votre autoévaluation.

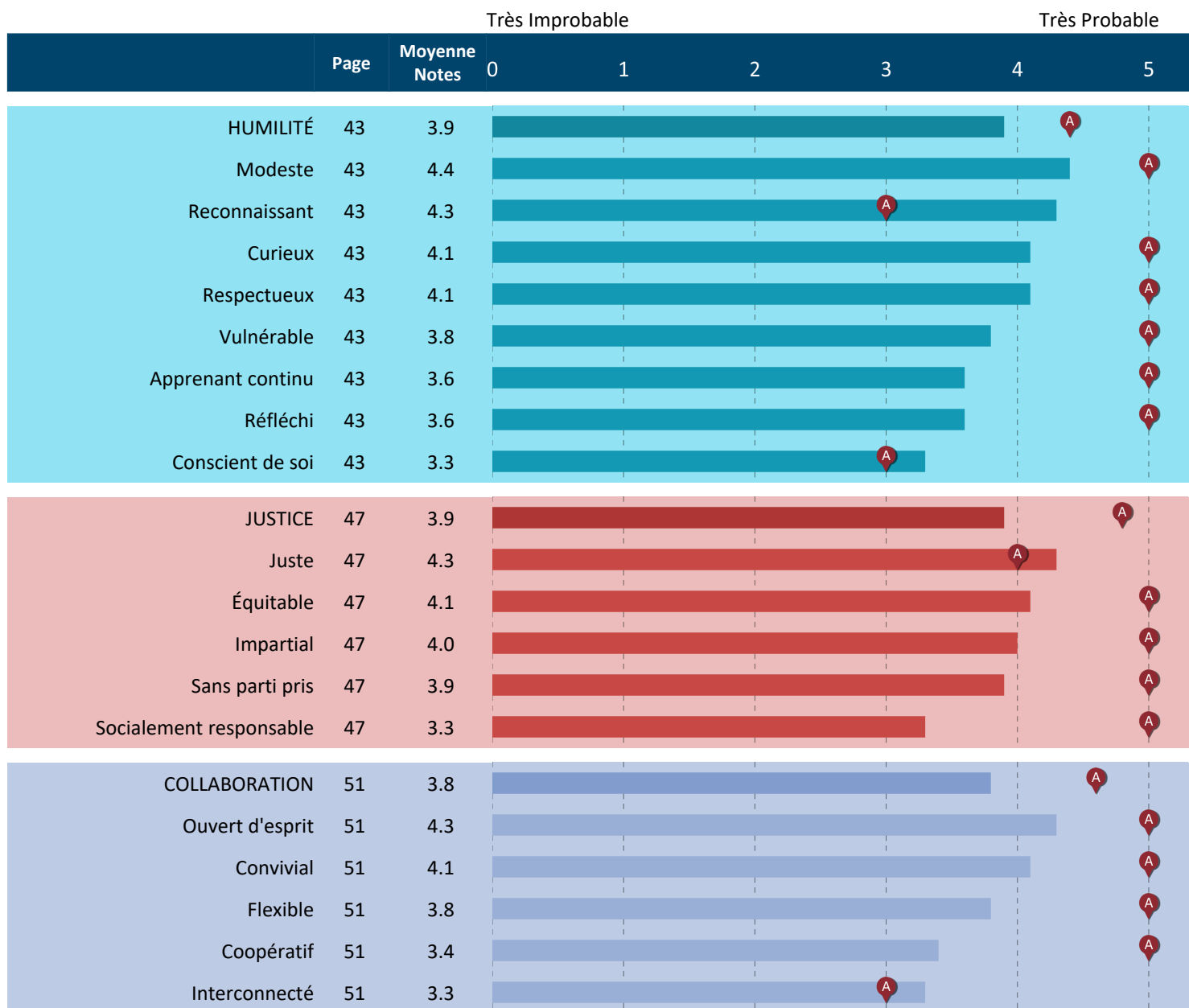




## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Section 3: Profil du caractère détaillé

Dans les pages qui suivent, des renseignements détaillés sont fournis sur chaque dimension du caractère. Ces renseignements comprennent vos cotes pour les éléments qui composent la dimension, des renseignements sur la façon dont chaque dimension fonctionne avec les autres dimensions pour influencer sur le comportement de leader, et des renseignements sur la manière de développer chaque dimension de votre caractère.

#### Comment interpréter vos résultats

Ce rapport présente les résultats de votre ÉICL-360. Il contient les cotes que vous vous êtes attribuées, les cotes de ceux qui ont été sélectionnés pour vous fournir de la rétroaction, ainsi que leurs commentaires écrits. À mesure que vous passez en revue ce rapport, il est important de vous rappeler que le but de cet exercice est d'appuyer votre perfectionnement en tant que leader. Les renseignements fournis dans ce rapport comparent votre perception de vous-même à la perception qu'ont les autres de votre comportement. Les différences entre ces perceptions peuvent refléter des différences réelles relativement aux dimensions et éléments du caractère, mais peuvent également refléter des différences relativement à l'utilisation et à l'interprétation de l'échelle de cotation. Par exemple, certaines personnes peuvent juger le niveau extrêmement élevé de l'échelle d'évaluation comme étant si élevé ou extrême qu'elles ne pourraient jamais l'utiliser, tandis que d'autres sont plus à l'aise avec son utilisation. Par conséquent, les cotes inférieures attribuées par vous-même ou par vos évaluateurs peuvent simplement refléter une approche plus conservatrice ou critique de l'exercice de cotation, tandis que les cotes les plus élevées peuvent refléter un style de cotation plus clément ou libéral.

#### ***Voici quelques recommandations pour interpréter les résultats ci-dessous :***

- Concentrez-vous sur la tendance qui se dégage de vos cotes dans leur ensemble plutôt que sur les cotes que vos évaluateurs ont attribuées.
- Déterminez s'il y a une tendance qui montre que vous êtes trop critique envers vous-même (cote toujours inférieure à la cote moyenne) ou au contraire, trop clément (cote toujours supérieure à la cote moyenne) dans vos évaluations.
- Utilisez les résultats de vos évaluateurs pour proposer un autre point de vue sur votre caractère et vos possibilités de perfectionnement.
- Cherchez les écarts entre les cotes que vous vous êtes attribuées et les cotes que les autres vous ont attribuées. Portez une attention particulière aux domaines pour lesquels vous vous êtes attribué une cote supérieure à celle que les évaluateurs vous ont attribuée. N'accordez pas trop d'importance aux petites différences entre les cotes.
- Ne concluez pas avec certitude que les différences entre la cote que vous vous êtes attribuée et les cotes que les évaluateurs vous ont attribuées témoignent d'une véritable différence dans l'expression des dimensions et des éléments. Plusieurs facteurs peuvent influencer sur l'exactitude de la rétroaction de vos évaluateurs. Cela comprend la fréquence à laquelle vos évaluateurs ont observé vos comportements de leadership et leur propension en matière de cotation (c.-à-d. tendance à adopter un style plus indulgent ou conservateur).
- N'oubliez pas que lorsqu'il est question de développement du caractère, il est toujours possible de faire mieux.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

doté de principes  
constant  
transparent  
candide  
authentique  
**INTÉGRITÉ**

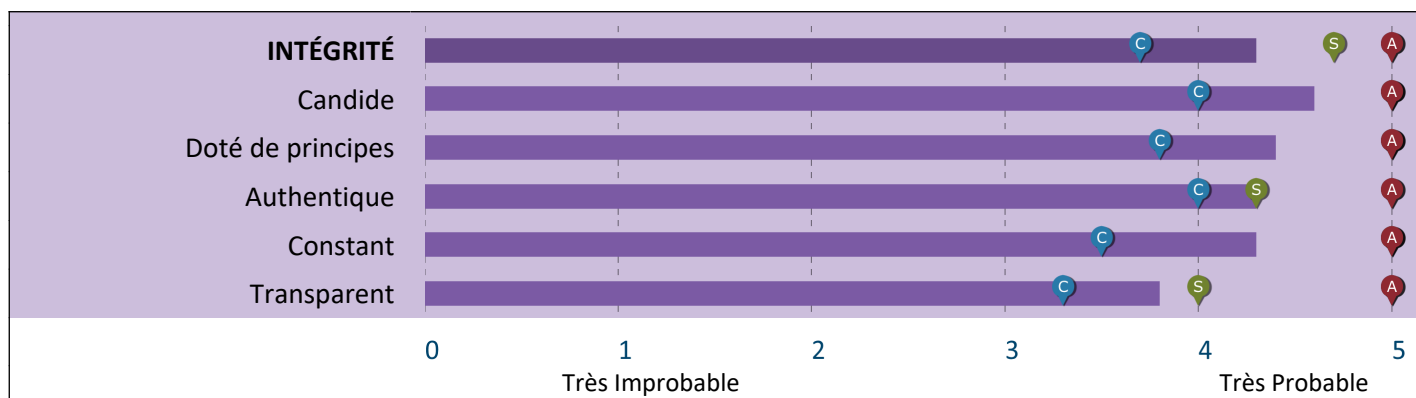
### INTÉGRITÉ

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







### ÉLÉMENTS

- Authentique :** Prend des décisions et pose des gestes fidèles à ses valeurs et à ses croyances personnelles.
- Candide :** Tend à être honnête et franc avec lui-même et avec les autres. Demeure honnête même dans les situations complexes.
- Constant :** Fait ce qu'il dit. Respecte les valeurs de l'entreprise.
- Doté de principes :** Démonstre des normes morales professionnelles et personnelles élevées.
- Transparent :** Demeure transparent et honnête dans ses relations et ses communications. Représente fidèlement ses véritables valeurs, croyances et intentions.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour l'intégrité et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
					

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### INTÉGRITÉ (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>INTÉGRITÉ</b>			3.0	5.0	5.0	4.3	5.0	3.7	4.7	-
Candide	6	0	4.0	5.0	5.0	4.6	5.0	4.0	5.0	-
Doté de principes	6	3	3.0	5.0	5.0	4.4	5.0	3.8	5.0	-
Authentique	6	0	4.0	5.0	5.0	4.3	5.0	4.0	4.3	-
Constant	6	0	3.0	5.0	5.0	4.3	5.0	3.5	5.0	-
Transparent	6	2	3.0	5.0	5.0	3.8	5.0	3.3	4.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

##### Candide

- M. Chef
- Évaluation : Probable
- Commenter : Ceci est un commentaire de votre chef

##### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### INTÉGRITÉ (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser l'intégrité.**

L'intégrité exige d'être doté de principes, tout en approfondissant ces principes en les exerçant d'une façon qui est authentique et constante. Le fait d'être sincère vient appuyer l'intégrité, car il ne s'agit pas seulement d'être doté de principes, mais également d'être capable d'exprimer ses principes. La transparence exige d'être doté de principes et d'être authentique pour garantir que la communication et la rétroaction sont perçues comme étant crédibles et honnêtes.

#### ***L'intégrité est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

L'intégrité fournit un ancrage personnel important pour les autres dimensions, particulièrement dans le cas de l'humanité et de la collaboration, qui favorisent les liens avec les autres. L'intégrité permet de veiller à ce que l'humanité ne devienne pas un asservissement. L'intégrité est également l'un des principaux fondements de la responsabilité. L'intégrité aide aussi à éclairer la justice et peut servir de motivation au dynamisme et au courage.

#### ***L'intégrité sans les autres dimensions est problématique.***

Sans l'humanité et la collaboration, l'intégrité peut être dogmatique et rigide. Le courage et le dynamisme sont essentiels à l'exercice de l'intégrité, étant donné qu'il n'est pas facile d'être doté de principes, d'être constant et d'être sincère. La responsabilité permet de s'assurer qu'on est prêt à vivre avec les conséquences qui découlent du fait d'agir avec intégrité.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À L'INTÉGRITÉ

#### REGARDER

[Our Buggy Moral Code](#) TED Talk par Dan Ariely – transcription disponible en français

[What We Don't Understand About Trust](#) TED Talk par Onora O'Neill – transcription disponible en français

[Coaching : développer son intégrité](#) par Minute Facile

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

– Abraham Lincoln

#### LIRE

[L'authenticité au travail : y contribuez-vous?](#)

par Gerald McGroarty (Sun Life)

[Les six clés d'un leadership authentique et efficace](#)

par François Normandin (École des dirigeants, HEC Montréal)

[À quoi reconnaît-on le leader authentique?](#)

par Geneviève Desautels (Les Affaires)

[Lecture : 6 clés pour un leadership authentique et humain](#)

par Marie-Claude Parent (AFI Expertise)

[Pour développer un leadership authentique : L'apprentissage dans l'action](#)

par Louis Baron et Line Beaulieu (CRHA)

[L'authenticité, essentielle pour le leadership en entreprise](#)

par Thomas d'Hauteville (Les Affaires)

[Comment devenir 100% authentique au travail?](#)

par Olivier Schmouker (Les Affaires)

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

[S'affirmer comme un leader éthique](#)

par Doug Lennick et Fred Kiel

#### APPRENDRE

Les recherches nous montrent que la plupart des actes de malhonnêteté sont petits, et que la majorité des gens ne profitent pas pleinement des possibilités de mentir, de tricher ou voler. Au lieu de cela, les gens commettent de petits actes malhonnêtes qui ne menacent pas la perception qu'ils ont d'eux-mêmes fondamentalement honnête. Pour renforcer l'honnêteté et la transparence sur le lieu de travail, Dan Ariely (2012) suggère que les entreprises créent et communiquent un code de conduite, clairement communiqué au personnel pourquoi les règles qu'il contient sont nécessaires, et créer une culture où même les petits événements sont à la mode discussion pour s'assurer qu'ils ne représentent pas les violations du code de conduite.

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

patient  
posé  
calme  
TEMPÉRANCE  
maîtrise de soi  
prudent

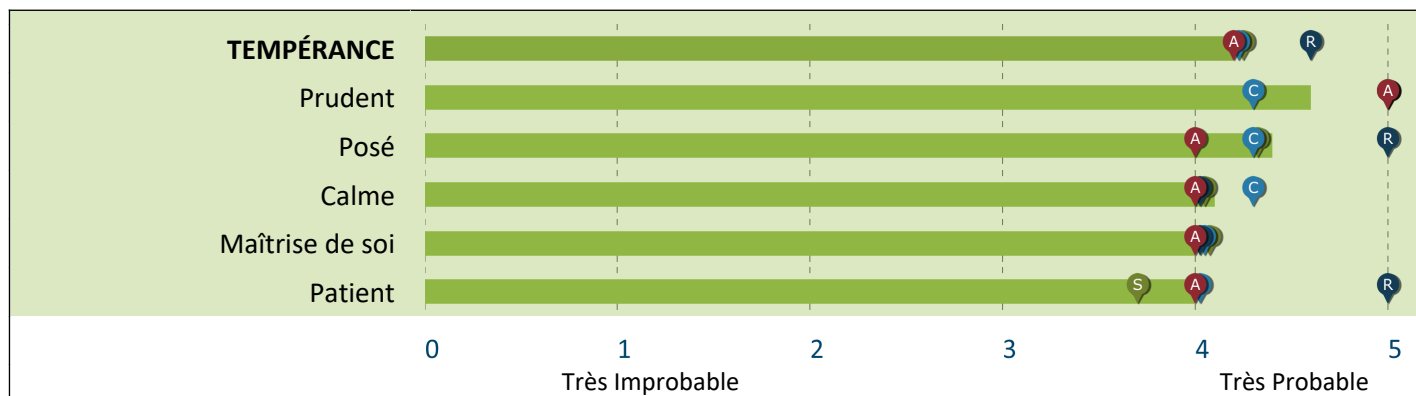
### TEMPÉRANCE

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

### ÉLÉMENTS

- Calme :** Reste calme, serein, concentré et équilibré. Ne démontre pas de nervosité, de colère ou d'autres émotions fortes.
- Maîtrise de soi :** Fait preuve de discipline et garde le cap. Exerce un contrôle raisonnable des émotions fortes, comme la colère ou la déception, surtout dans des circonstances difficiles.
- Patient :** Comprend que tout ce qui doit être fait ne peut pas toujours être fait immédiatement. Gère les frustrations sans devenir anxieux, agité, ou se mettre en colère.
- Posé :** Ne perd rien de sa capacité de concentration ni de sa présence d'esprit, surtout lors de situations difficiles.
- Prudent :** Fait son travail de façon vigilante, attentive et réfléchie.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour la tempérance et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### TEMPÉRANCE (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimension & Elements	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>TEMPÉRANCE</b>			<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>-</b>
Prudent	6	2	4.0	5.0	5.0	4.6	5.0	4.3	5.0	-
Posé	6	0	4.0	5.0	4.0	4.4	5.0	4.3	4.3	-
Calme	6	0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.0	4.3	4.0	-
Maîtrise de soi	6	0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	-
Patient	6	3	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.7	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### TEMPÉRANCE (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser la tempérance.**

Le fait d'avoir la maîtrise de soi rehausse la capacité à demeurer calme et posé dans les situations difficiles. Le fait d'être prudent permet de garder la maîtrise de soi et les deux sont essentiels à la patience. Le fait d'être calme favorise la tranquillité d'esprit qui appuie la patience et la maîtrise de soi.

#### ***La tempérance est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

L'expansivité et l'élan associés à la transcendance, au dynamisme et au courage nécessitent souvent une certaine modération. Cette modération peut empêcher l'insouciance dans le cas du courage et du dynamisme, et la déconnexion de la réalité dans le cas de la transcendance. La tempérance permet de réguler les émotions qui peuvent être fortes lorsqu'on fait preuve de l'humanité et de collaboration afin d'approfondir les liens avec les autres. La discipline associée à la tempérance apporte une certaine rigueur aux autres dimensions et permet en particulier la modération requise lorsque le jugement exige de se concentrer sur l'une des dimensions.

#### ***La tempérance sans les autres dimensions est problématique.***

La tempérance peut devenir très étroite sans la transcendance, le courage et le dynamisme. Sans justice et humanité, la tempérance peut être une pratique qui pousse à minimiser et à avoir recours à ce qu'on peut faire sans tenir compte de ce qu'on doit faire.



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À LA TEMPÉRANCE

#### REGARDER

[Comment rester calme et garder votre sang froid au travail](#) par Charline Caron

#### ÉCOUTER

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

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

– Lao Tzu

#### LIRE

[Comment apprendre à garder son calme en toutes circonstances?](#)

par Caroline Franc Desages (L'Express)

[5 astuces pour devenir plus patient](#)

par Lindsay Holmes

[Comment briller par votre patience au travail](#)

par Olivier Schmouker (Les Affaires)

[12 stratégies qu'utilisent les thérapeutes pour gérer leur colère](#)

par Nicole Pajer

[Voici comment être calme vous aide à être un meilleur leader](#)

par Kelly Services

#### APPRENDRE

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### TRANSCENDANCE

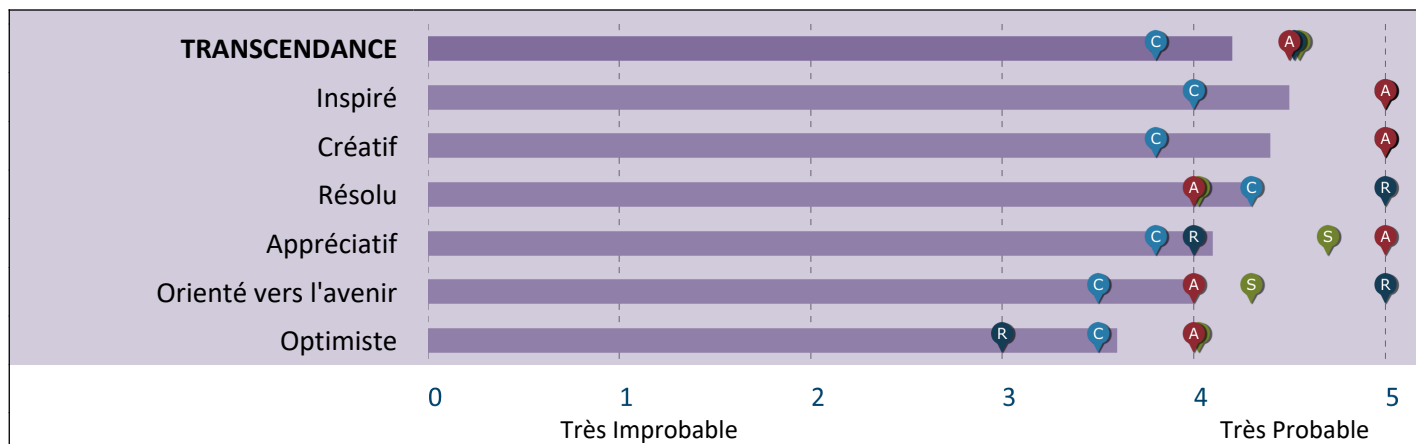
Puise son inspiration dans l'excellence ou la beauté, dans des domaines tels que le sport, la musique, les arts et la conception. Voit des possibilités là où les autres n'en voient pas. A une vision très large des choses, qui lui permet de penser à long terme et à grande échelle. A manifestement un but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

créatif  
optimiste  
inspiré  
appréciatif  
résolu  
orienté vers l'avenir  
TRANSCENDANCE

### ÉLÉMENTS

- Appréciatif :** Admire le caractère, les compétences ou les succès des autres. Apprécie la beauté des choses, p. ex. dans les domaines de la conception, de l'art, de la musique ou du sport, ou encore la beauté naturelle de l'environnement.
- Créatif :** Lance des idées uniques et originales. Imagine des façons de faire et des solutions pratiques et novatrices.
- Inspiré :** Trouve stimulantes les idées ou les influences géniales et opportunes.
- Optimiste :** Trouve des côtés positifs aux situations, bien souvent là où les autres n'en voient pas. Garde foi en l'avenir, malgré les difficultés.
- Orienté vers l'avenir :** Voit la situation dans son ensemble et a une perspective à long terme.
- Résolu :** A le fort sentiment d'avoir une mission à accomplir ou une direction à suivre dans la vie. Trouve un sens personnel à son travail.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour la transcendance et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### TRANSCENDANCE (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>TRANSCENDANCE</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.8</b>	<b>4.5</b>	<b>-</b>
Inspiré	6	3	4.0	5.0	5.0	4.5	5.0	4.0	5.0	-
Créatif	6	0	3.0	5.0	5.0	4.4	5.0	3.8	5.0	-
Résolu	6	1	4.0	5.0	4.0	4.3	5.0	4.3	4.0	-
Appréciatif	6	0	3.0	5.0	5.0	4.1	4.0	3.8	4.7	-
Orienté vers l'avenir	6	1	3.0	5.0	4.0	4.0	5.0	3.5	4.3	-
Optimiste	6	1	3.0	4.0	4.0	3.6	3.0	3.5	4.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### TRANSCENDANCE (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser la transcendance.**

Être appréciatif signifie qu'on remarque les choses que les autres ne remarquent pas et qui peuvent être une grande source de créativité. Lorsqu'on laisse la reconnaissance et la créativité nous inspirer, particulièrement au service de quelque chose qu'on trouve utile, cela peut favoriser un certain optimisme. Ce sentiment de possibilité peut améliorer notre capacité à voir les états futurs potentiels et la situation dans son ensemble. L'optimisme peut ouvrir le cœur et l'esprit et permettre d'apprécier pleinement le monde qui nous entoure.

#### ***La transcendance joue un rôle essentiel dans le soutien des autres dimensions.***

La transcendance apporte à chaque dimension une portée élargie de possibilités. Elle donne la force de se dépasser et de parvenir à ce qui est essentiel au courage et au dynamisme. Ce point de vue élargi permet de s'assurer que les dimensions telles que la justice, l'humanité et la collaboration continuent à croître au fil du temps. Aux dimensions qui nécessitent une certaine retenue, telles que l'humilité et la tempérance, la transcendance apporte un sentiment d'importance et de motivation.

#### ***La transcendance sans le soutien des autres dimensions est problématique.***

En l'absence du soutien des autres dimensions, la transcendance peut mener à un éloignement de la réalité. Les dimensions de la tempérance et de la responsabilité sont essentielles à la maîtrise de soi, qui aide à garder les pieds sur terre.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À LA TRANSCENDANCE

#### APPRENDRE

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

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

— Edmond B. Szekely (1973)

#### REGARDER

[7 piliers pour devenir un leader charismatique](#)

par David Laroche (YouTube)

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

[Why we do what we do](#) TED Talk par Tony Robbins – transcription disponible en français

[The transformative power of classical music](#) TED Talk par Benjamin Zander – transcription disponible en français

[How Great Leaders Inspire Action](#) TED Talk par Simon Sinek – transcription disponible en français

[Life at 30,000 Feet](#) TED Talk de Richard Branson – transcription disponible en français

#### LIRE

[Quelle place vos leaders accordent-ils à l'optimisme en période de turbulence?](#)

par Carolina Castro

[Comment être un leader inspirant et contagieux](#) par Véronique Tremblay

[Le leadership créatif](#) par Les Affaires

[Les employés heureux](#) par Cynthia Labelle (Opportunités)

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

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



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COURAGE

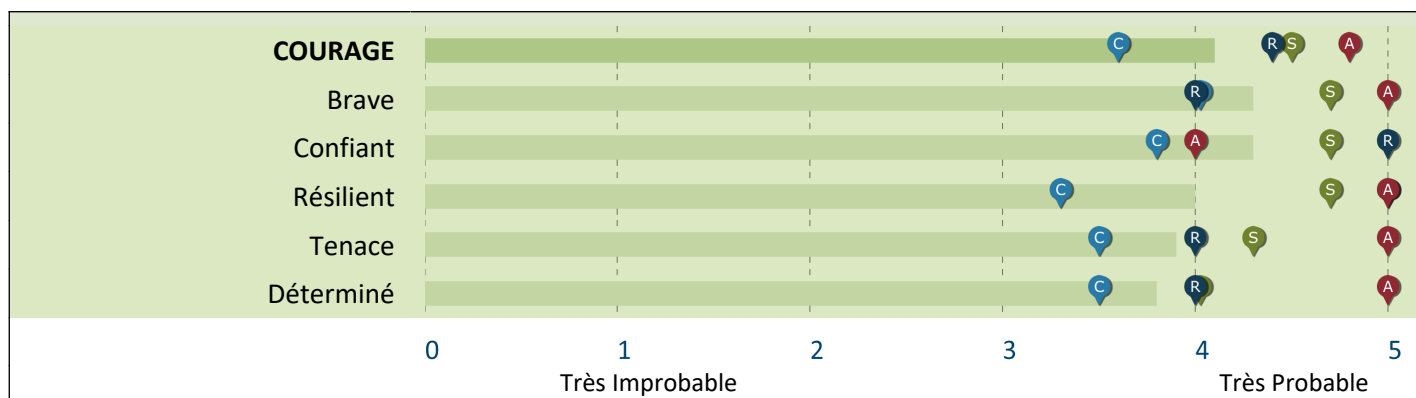
**COURAGE**  
déterminé  
confiant  
résilient  
brave

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

### ÉLÉMENTS

- Brave :** Fait ce qui est, selon lui ou elle, la chose à faire, même dans l'adversité. Défend ses convictions et ses valeurs. Défend les autres.
- Confiant :** A confiance en ses capacités, ses décisions et ses actes.
- Déterminé :** Fait preuve de détermination et s'efforce de mener les choses à terme.
- Résilient :** Endure les circonstances difficiles et y résiste. Se remet rapidement au travail après un revers.
- Tenace :** Termine ses tâches malgré les obstacles, les difficultés ou le découragement en cours de route. Travaille dur pendant de longues périodes et s'applique pour atteindre les objectifs.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour le courage et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COURAGE (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>COURAGE</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>	<b>4.1</b>	<b>4.4</b>	<b>3.6</b>	<b>4.5</b>	<b>-</b>
Brave	6	1	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Confiant	6	0	3.0	5.0	4.0	4.3	5.0	3.8	4.7	-
Résilient	6	3	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.3	4.7	-
Tenace	6	0	3.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.5	4.3	-
Déterminé	6	3	3.0	5.0	5.0	3.8	4.0	3.5	4.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COURAGE (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser le courage.**

La bravoure face à l'adversité nécessite de résoudre les problèmes, ce qui vient de la détermination. La résilience permet de récupérer de façon importante et de rebondir, ce qui favorise la ténacité. La confiance donne la bravoure nécessaire face à l'adversité. Pour être déterminé et tenace, vous avez besoin de confiance.

#### ***Le courage est essentiel pour appuyer les autres dimensions.***

Le courage est un élément clé de l'élan nécessaire pour avoir le sens du devoir et l'optimisme associés à la transcendance. De nombreux défis découlent de l'exercice de l'intégrité, de la justice et de la tempérance. Le courage est essentiel pour surmonter ces obstacles et défis. S'ouvrir à l'empathie et à la compassion associées à l'humanité exige du courage et, en particulier, la résilience qui y est associée. Cela s'explique par le fait que l'humanité peut s'accompagner de sentiments de douleur, de souffrance et de mécontentement.

#### ***Le courage sans les autres dimensions est problématique.***

Le courage sans les autres dimensions, par exemple, la tempérance peut mener à une certaine insouciance. Sans la transcendance, le courage est sans but et, lorsque les dimensions de l'humanité et de la justice ne sont pas développées, il peut manquer au courage un point de vue important. La responsabilité aide à s'assurer que les risques pris en raison du courage sont des risques qu'on est prêt à assumer.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES AU COURAGE

#### REGARDER

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

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

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

– Martin Luther King, Jr.

#### LIRE

[Le courage, une qualité du cœur](#) par René Villemure

[Comment faire preuve de courage managérial](#) par Catherine Dulude

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

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

[La résilience au travail](#) par Nos Pensées

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

#### APPRENDRE

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

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

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESPONSABILITÉ

responsable  
imputable  
conscientieux  
accepte les conséquences  
RESPONSABILITÉ

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

### ÉLÉMENTS

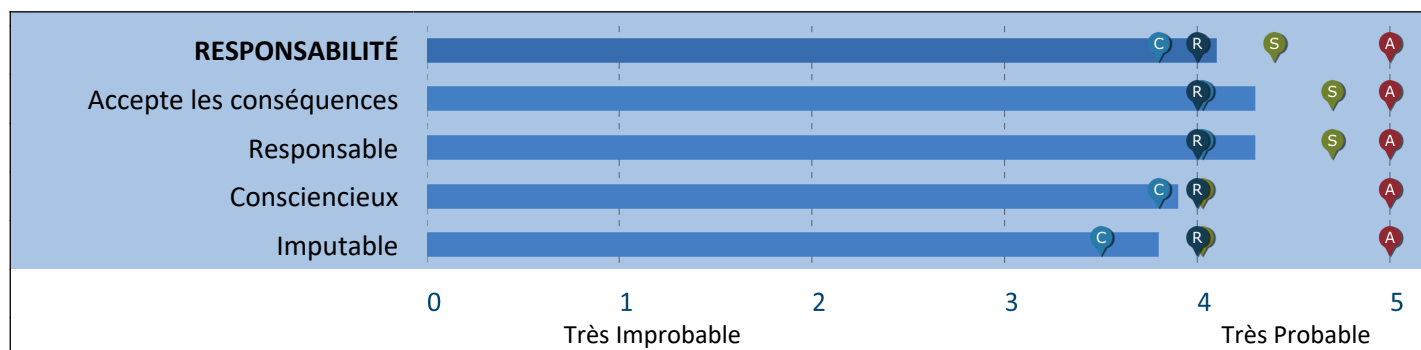
**Accepte les conséquences :** Reconnaît avoir la responsabilité de justifier ses décisions, ses actes et leurs résultats. Accepte d'être tenu responsable

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

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

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

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour la responsabilité et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESPONSABILITÉ (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>RESPONSABILITÉ</b>			<b>3.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.1</b>	<b>4.0</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>	<b>-</b>
Accepte les conséquences	6	2	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Responsable	6	0	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Conscientieux	6	0	3.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.8	4.0	-
Imputable	6	2	3.0	5.0	5.0	3.8	4.0	3.5	4.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

##### Accepte les conséquences

- M. Chef
- Évaluation : Probable
- Commenter : Ceci est un commentaire de votre chef

##### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESPONSABILITÉ (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser la responsabilité.**

Être responsable exige de prendre ses responsabilités et d'accepter les conséquences, ce qui doit être fait avec un sentiment de souci du travail bien fait et de responsabilité.

#### ***La responsabilité est essentielle pour appuyer les autres dimensions***

La responsabilité apporte un véritable sentiment d'obligation de rendre des comptes relativement aux autres dimensions. Elle permet que l'expansivité qui provient de courage, du dynamisme et de la transcendance, et la connectivité qui découle de la collaboration et de l'humanité soient ancrées dans une volonté personnelle d'assumer ses responsabilités et d'accepter les conséquences. Elle procure la rigueur permettant de se comporter d'une façon favorisant l'intégrité et la tempérance.

#### ***La responsabilité sans les autres dimensions est problématique***

La responsabilité s'appuie sur les autres dimensions pour éclairer ce dont on assume la responsabilité. Sans l'humanité et la transcendance, on peut accepter d'assumer la responsabilité, mais ne pas parvenir à prendre en compte un plus large éventail d'intérêts. Sans le courage et le dynamisme, on peut ne pas avoir la force de faire preuve de responsabilité. L'humilité et l'intégrité aident à s'assurer qu'on assume la responsabilité d'une façon qui n'est pas intéressée.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ

#### LIRE

[Amadouer l'erreur pour mieux réussir : Et si on se «trompait» ?](#)

par Michel Coupal

[\[Expert\] Quelle est la définition idéale du leadership responsable ?](#) par Christian Voegtlin

[Un manager peut-il avouer à ses collaborateurs qu'il s'est trompé ?](#) par Hélène Bielak

[Comment bien reconnaître ses erreurs au travail](#)

par Jean-Marc Sabatier

[Tous Leaders en Entreprise - La Responsabilité, c'est bon !](#)

par Giulio Tamacoldi

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

– Jim Rohn

#### APPRENDRE

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

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

#### REGARDER

[Conseils judicieux des hauts dirigeants : Leadership \(avec Général Walter Natynczyk\)](#)

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

# ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

## DYNAMISME

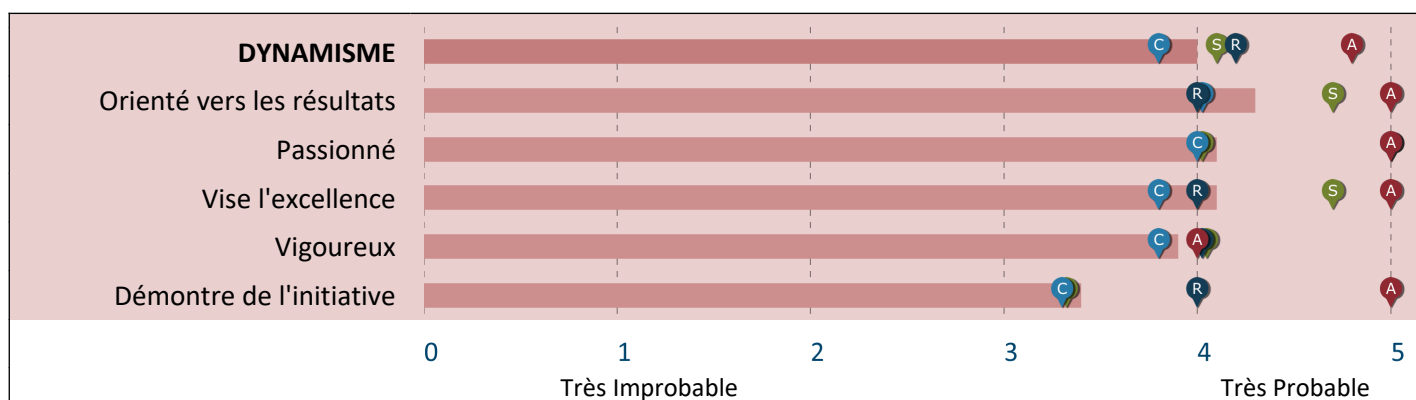
**DYNAMISME**  
 vise l'excellence  
 orienté vers les résultats  
 démontre de l'initiative  
 passionné  
 vigoureux

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

### ÉLÉMENTS

- Démontre de l'initiative :** Comprend la nécessité d'agir et pose des gestes rapidement sans qu'on lui demande de le faire.
- Orienté vers les résultats :** Respecte les engagements et atteint les résultats prévus avec un certain sentiment d'urgence.
- Passionné :** Démontre à la fois de l'enthousiasme et de la conviction dans sa manière d'approcher son travail.
- Vigoureux :** Démontre un niveau soutenu d'énergie et de vitalité au travail.
- Vise l'excellence :** Établit des normes rigoureuses de rendement et cherche à les respecter.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour le dynamisme et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### DYNAMISME (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimension & Elements	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>DYNAMISME</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>3.8</b>	<b>4.1</b>	<b>-</b>
Orienté vers les résultats	6	0	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Passionné	6	1	4.0	5.0	5.0	4.1	5.0	4.0	4.0	-
Vise l'excellence	6	3	3.0	5.0	5.0	4.1	4.0	3.8	4.7	-
Vigoureux	6	3	3.0	4.0	4.0	3.9	4.0	3.8	4.0	-
Démontre de l'initiative	6	0	3.0	5.0	5.0	3.4	4.0	3.3	3.3	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

##### Démontre de l'initiative

- **M. Chef**
- **Évaluation** : Probable
- **Commenter** : Ceci est un commentaire de votre chef

##### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### DYNAMISME (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser le dynamisme.**

La vigueur et la passion sont liées, car la passion produit de l'énergie et de la vitalité. Simultanément, la vitalité fournit du carburant important pour développer sa passion. Faire preuve d'initiative demande de l'énergie, qui découle souvent de la passion. Rechercher l'excellence et viser les résultats sont également étroitement liés, car ceux qui recherchent l'excellence le font dans la poursuite de quelque chose qui, dans un contexte opérationnel, par exemple, serait lié aux résultats.

#### ***Le dynamisme est essentiel pour appuyer les autres dimensions.***

La vitalité physique et émotionnelle qui est l'essence même du dynamisme joue un rôle essentiel dans le soutien de toutes les dimensions. On peut imaginer le courage qu'on aimerait démontrer, mais sans la vigueur d'en faire preuve, il n'y aura pas de courage. L'autorégulation de la tempérance peut devenir très difficile à exécuter si elle n'est pas combinée à la passion et à la recherche de l'excellence qui proviennent du dynamisme.

#### ***Le dynamisme sans les autres dimensions est problématique.***

Le dynamisme sans les autres dimensions peut mener à des activités sans but et maniaques. Il se traduit par une énergie sans orientation et sans cible qui se nourrit d'elle-même, et dont le maintien nécessite un investissement physique et émotionnel supplémentaire. Par contre, lorsqu'on combine le dynamisme à la transcendance, il devient imprégné de sens. Avec l'humanité et la collaboration, le dynamisme s'appuie sur une bonne connaissance des besoins et de la contribution des autres. La tempérance aide à réguler le dynamisme et l'humilité, et empêche le dynamisme de devenir un exercice égoïste ou égocentrique. Le dynamisme en l'absence de l'intégrité peut donner lieu à la poursuite sans relâche d'objectifs égocentriques qui compromettent le bien-être des autres et de l'organisation dans son ensemble. Une forte orientation sur les résultats dans la poursuite de l'excellence peut nuire à l'intégrité; une profondeur de l'intégrité est donc nécessaire.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES AU DYNAMISME

#### REGARDER

[Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us](#)

RSAanimate ft. Daniel Pink (YouTube) – Sous-titres disponibles en français

#### ÉCOUTER

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

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

– Ralph Waldo Emerson

#### LIRE

[Comment favoriser la prise d'initiatives?](#)  
par Marc Alphonse (Travail et Équilibre)

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

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

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

#### APPRENDRE

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

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



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUGEMENT

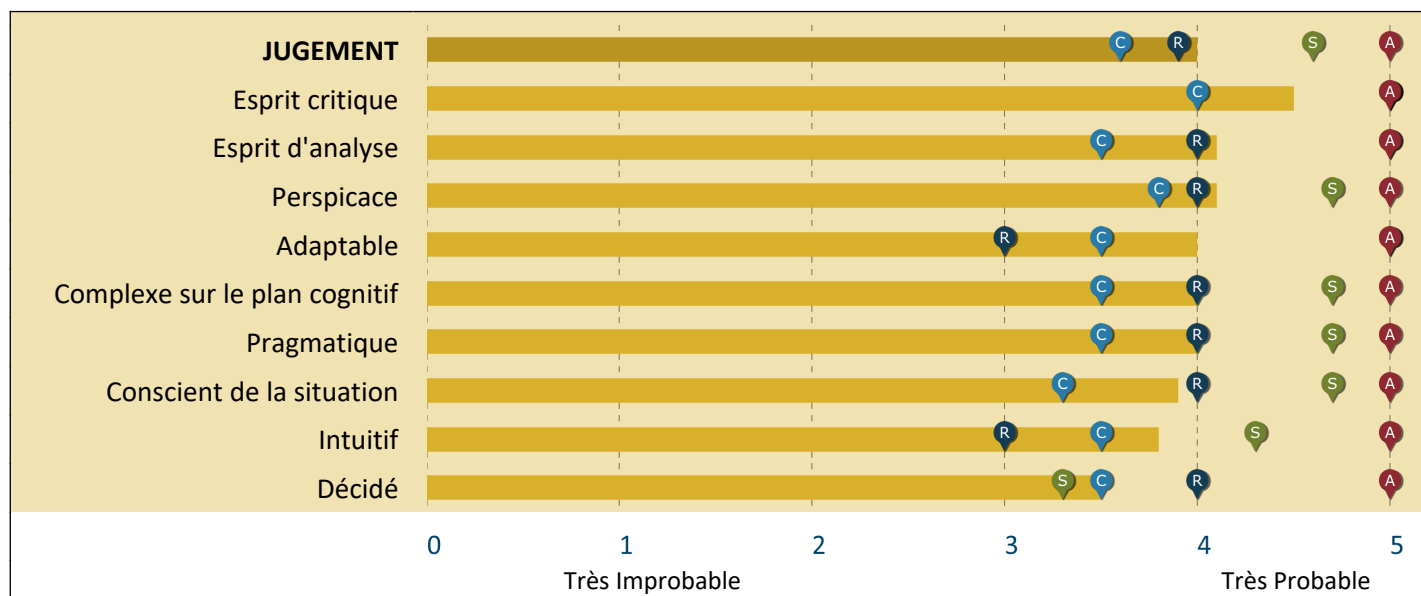
Prend des décisions éclairées à point nommé en se fondant sur des renseignements pertinents et sur une analyse critique des faits. Tient compte de l'ensemble du contexte pour prendre des décisions. Fait preuve de souplesse quand on lui présente de nouveaux renseignements ou situations. Cerne intuitivement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

décidé intuitif perspicace  
complexe sur le plan cognitif  
esprit d'analyse  
pragmatique  
conscient de la situation  
JUGEMENT esprit critique  
adaptable

### ÉLÉMENTS

- Adaptable :** Modifie les plans, les décisions et les mesures afin de s'adapter à de nouvelles circonstances.
- Complexe sur le plan cognitif :** Analyse, comprend clairement et arrive à de justes conclusions dans des circonstances incertaines, complexes et ambiguës.
- Conscient de la situation :** Apprécie les circonstances uniques qui pourraient demander des approches uniques.
- Décidé :** Prend rapidement des décisions éclairées et raisonnables. Fait preuve de jugement lucide pour ce qui est requis.
- Esprit critique :** Procède à une analyse solide et s'appuie sur un raisonnement logique pour évaluer les idées, les décisions et les résultats.
- Esprit d'analyse :** Analyse habilement les renseignements et utilise un raisonnement logique pour résoudre les problèmes.
- Intuitif :** Comprend les choses sans besoin apparent de raisonnement conscient.
- Perspicace :** Saisit l'essence des situations. Va au cœur des enjeux difficiles.
- Pragmatique :** Comprend, élabore et met en œuvre des solutions viables dans diverses circonstances.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour le jugement et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUGEMENT (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>JUGEMENT</b>			<b>3.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>	<b>3.9</b>	<b>3.6</b>	<b>4.6</b>	<b>-</b>
Esprit critique	6	3	4.0	5.0	5.0	4.5	5.0	4.0	5.0	-
Esprit d'analyse	6	1	3.0	5.0	5.0	4.1	4.0	3.5	5.0	-
Perspicace	6	0	3.0	5.0	5.0	4.1	4.0	3.8	4.7	-
Adaptable	6	0	3.0	5.0	5.0	4.0	3.0	3.5	5.0	-
Complexe sur le plan cognitif	6	0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.5	4.7	-
Pragmatique	6	0	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.5	4.7	-
Conscient de la situation	6	0	3.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.3	4.7	-
Intuitif	6	0	3.0	5.0	5.0	3.8	3.0	3.5	4.3	-
Décidé	6	2	3.0	5.0	5.0	3.5	4.0	3.5	3.3	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUGEMENT (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser le jugement.**

Les éléments du jugement permettent collectivement une qualité de réflexion, tant analytique qu'intuitive, pour fournir des conseils quant aux problèmes qui surviennent dans un contexte précis afin de pouvoir fonctionner de manière pragmatique. La liste des éléments qui favorisent le jugement est longue, mais même si chacun d'entre eux peut être développé de manière indépendante, ils travaillent également de concert de manières importantes. Par exemple, il est possible d'avoir un esprit analytique sans être décidé – l'analyse peut provoquer la paralysie. De plus, être décidé sans être perspicace peut mener au désastre. Pour être perspicace, il faut avoir un esprit critique et complexe sur le plan cognitif. Comme Einstein l'a fait remarquer, « L'esprit intuitif est un don sacré et l'esprit rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don. » L'intuition n'est peut-être qu'un seul élément parmi plusieurs, mais elle est essentielle en ce qui concerne le jugement.

#### ***Le jugement est essentiel pour appuyer les autres dimensions.***

Le jugement joue un rôle spécial, en ce sens qu'il s'agit du processus de réflexion central qui régit le recours aux autres dimensions et, en particulier, qui prend en considération les circonstances uniques de la situation pour guider les décisions. Aristote a parlé de « sagesse pratique ». Le jugement fournit les processus de réflexion sous-jacents qui permettent la conciliation ou la résolution des possibilités qui se dégagent de la transcendance et des possibilités qui se dégagent de la justice, de la tempérance et de l'humanité, qui peuvent être en contradiction. Comme on l'a expliqué au début, il joue un rôle semblable à celui d'un contrôleur aérien, et permet de renforcer ou d'atténuer l'intensité, au besoin.

#### ***Le jugement sans les autres dimensions est problématique.***

Le jugement en soi apporte de la pensée critique, mais sans la perspicacité qui découle des autres dimensions. Sans l'humilité, le jugement peut devenir arrogant, particulièrement si on a tendance à privilégier les aspects intellectuels aux dimensions comme l'humanité et la collaboration. Sans la responsabilité, on peut se détacher des enjeux qu'on analyse.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES AU JUGEMENT

#### REGARDER

[Développer le sens du jugement stratégique](#)

par Serge Poisson-de-Haro (YouTube)

[Using our Practical Wisdom](#)

TED Talk par Barry Schwartz (2010) – Transcription disponible en français

#### ÉCOUTER

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

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

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

– Albert Einstein

#### LIRE

[Juger moins juger mieux \(4\) : Développer son jugement](#)

par Sylvaine Pascual

[Comment développer son esprit d'analyse?](#)

par Philippe Jean Poirier

[Le leadership conscient, songez-y!](#)

par Geneviève Desautels (Gestion HEC Montréal)

[Le leadership de pleine conscience : une stratégie efficace pour les gestionnaires?](#)

par Luca Poitras (CRHA)

[Les éléments d'un bon jugement](#)

par Sir Andrew Likiernan (Harvard Business Review)

[Être à son meilleur](#)

par Benoît Chalifoux

[5 conseils pour développer votre esprit critique](#)

par Charlotte Rousel

[Prise de décision: 7 conseils pour gestionnaires](#)

BDC

#### APPRENDRE

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

attentionné  
compatissant  
magnanime  
empathique  
indulgent  
**HUMANITÉ**

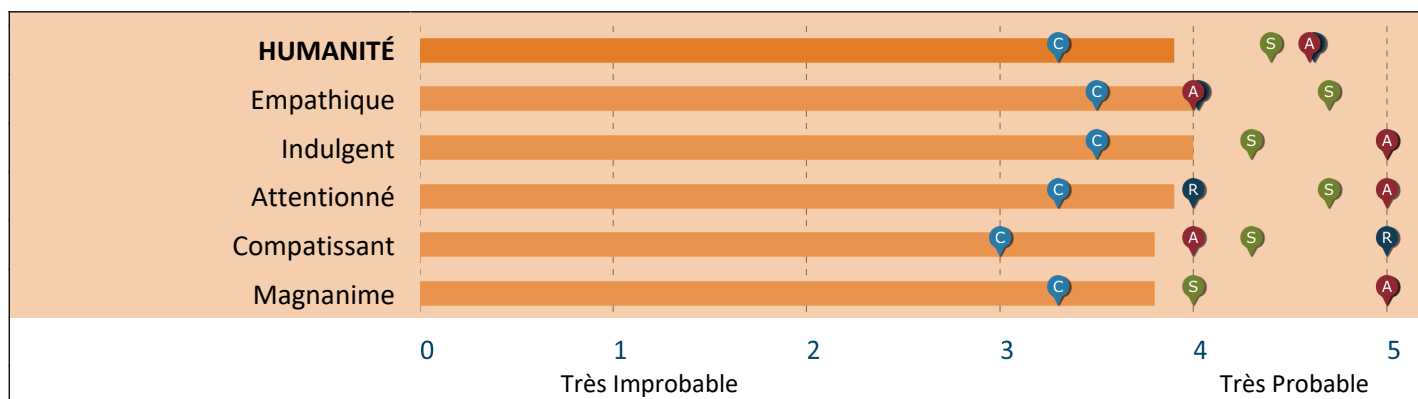
### HUMANITÉ

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







### ÉLÉMENTS

- Attentionné :** S'efforce de comprendre ce que les autres personnes vivent, pensent et ressentent. Reconnaît et apprécie à leur juste valeur les opinions des autres, même lorsqu'elles sont différentes des siennes.
- Compatissant :** Se soucie des autres et œuvre en faveur de leur bien-être.
- Empathique :** Est sensible aux valeurs, aux sentiments et aux convictions des autres. Se met facilement dans la peau des autres.
- Indulgent :** Fait preuve de patience et de compréhension lorsque des erreurs sont commises. Accorde aux gens une véritable chance d'apprendre et de s'améliorer.
- Magnanime :** Reste une personne au grand cœur, généreuse et indulgente, notamment à l'égard de ses rivaux ou des personnes de rang subalterne.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour l'humanité et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
					

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### HUMANITÉ (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>HUMANITÉ</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.6</b>	<b>3.9</b>	<b>4.6</b>	<b>3.3</b>	<b>4.4</b>	<b>-</b>
Empathique	6	1	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.5	4.7	-
Indulgent	6	0	3.0	5.0	5.0	4.0	5.0	3.5	4.3	-
Attentionné	6	0	3.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.3	4.7	-
Compatissant	6	0	3.0	5.0	4.0	3.8	5.0	3.0	4.3	-
Magnanime	6	3	3.0	5.0	5.0	3.8	5.0	3.3	4.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### **HUMANITÉ (suite)**

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser l'humanité.**

L'empathie est essentielle pour développer la capacité d'entrer en relation avec les autres. La compassion prend appui sur l'empathie et l'étend en faveur du bien-être chez les autres. Être prévenant nécessite à la fois de l'empathie et de la compassion. Un mot qui n'est pas souvent utilisé, la magnanimité signifie qu'une personne démontre un grand cœur, et s'élève au-dessus de la mêlée dans des circonstances difficiles. La capacité d'agir de cette manière nécessite souvent de se pardonner, et de pardonner aux autres.

#### ***L'humanité est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

L'humanité fournit une profondeur de connexion avec les autres qui apporte des connaissances, une sensibilisation et une compréhension, ce qui éclaire la justice et peut fournir une source importante d'inspiration pour la transcendance. L'humanité garantit que l'intégrité n'est pas interprétée selon un sens étroit, de sorte par exemple que la franchise ne soit pas employée au service des intérêts personnels.

#### ***L'humanité sans les autres dimensions est problématique.***

On peut se retrouver très vulnérable si on a un fort sentiment d'humanité sans tempérance, car celle-ci fournit l'autorégulation qui permet de mettre les choses en perspective quant à l'empathie et à la compassion. Sans tempérance, l'humanité peut devenir écrasante. La justice équilibre l'humanité, car elle aide à relativiser les complexités naturelles qui montent à la surface lorsqu'on approfondit son sens d'humanité. Le dynamisme fournit une énergie importante qui nous soutient quand nous nous efforçons d'approfondir notre humanité, et la transcendance donne une perspective importante découlant des éléments d'optimisme et de détermination.



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À L'HUMANITÉ

#### REGARDER

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

[Everyday Leadership](#) TED Talk par Drew Dudley –  
transcription disponible en français

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

– Lawrence G. Lovasik

#### LIRE

[Le leadership empathique](#) par Bart Sasse

[Comment faire preuve d'empathie au travail?](#) par Olivier Schmouker

[Leader positif en action : 10 minutes pour vous entraîner à l'écoute empathique](#)

par Céline Simonnet Lafont

[Devenez des leaders altruistes et empathiques](#)

par Tom Werner (Capital avec Management)

[Misez sur un leadership fondé sur l'empathie](#)

par Dominique Chalvin (Journal du Net)

[Empathie : Trop, C'est comme pas assez...](#)

par François Normandin

#### APPRENDRE

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### HUMILITÉ

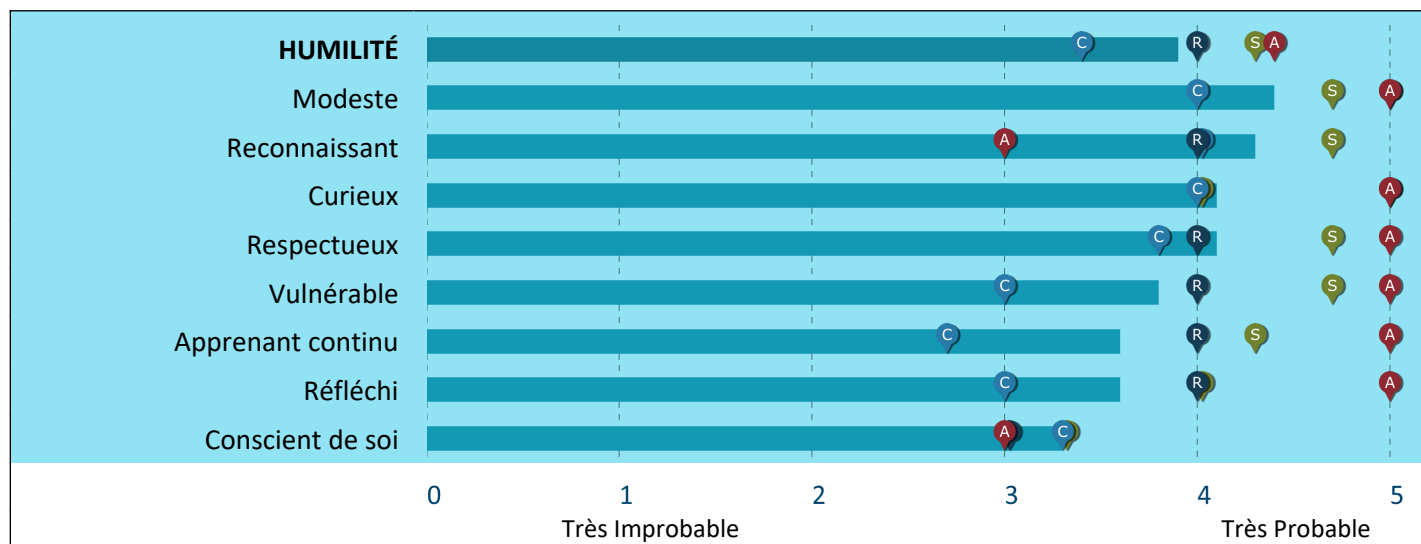
réfléchi  
curieux  
reconnaissant  
conscient de soi  
apprenant continu  
vulnérable  
respectueux  
modeste

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

### ÉLÉMENTS

- Apprenant continu :** Recherche et apprécie les nouvelles occasions d'apprentissage et de développement continus.
- Conscient de soi :** Prête attention à ses propres sentiments, pensées, valeurs, motifs, réactions et comportements.
- Curieux :** Ne cache pas sa réelle fascination pour une multitude de sujets, manifeste un vif intérêt pour les possibilités de découverte de nouvelles données et expériences, et aborde ces occasions d'apprentissage avec ouverture et curiosité, sans porter de jugement.
- Modeste :** N'attire pas « indûment » l'attention sur ses propres réalisations.
- Reconnaissant :** Reconnaît et apprécie sincèrement les contributions des autres. Se réjouit de ce que la vie lui offre.
- Réfléchi :** Revoit fréquemment ses modèles mentaux et ses habitudes de réflexion, afin de développer des schémas de pensée et un comportement constructifs.
- Respectueux :** Traite les autres dignement, surtout lorsqu'il s'agit de leur faire part de commentaires. Adopte une attitude tolérante, polie, courtoise et constructive à l'égard des autres.
- Vulnérable :** Montre aux autres sa véritable personnalité.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour l'humilité et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### HUMILITÉ (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>HUMILITÉ</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>3.9</b>	<b>4.0</b>	<b>3.4</b>	<b>4.3</b>	<b>-</b>
Modeste	6	1	4.0	5.0	5.0	4.4	5.0	4.0	4.7	-
Reconnaissant	6	0	3.0	4.0	3.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Curieux	6	0	4.0	5.0	5.0	4.1	5.0	4.0	4.0	-
Respectueux	6	3	3.0	5.0	5.0	4.1	4.0	3.8	4.7	-
Vulnérable	6	0	3.0	5.0	5.0	3.8	4.0	3.0	4.7	-
Apprenant continu	6	3	2.0	5.0	5.0	3.6	4.0	2.7	4.3	-
Réfléchi	6	0	3.0	5.0	5.0	3.6	4.0	3.0	4.0	-
Conscient de soi	6	3	3.0	3.0	3.0	3.3	3.0	3.3	3.3	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### HUMILITÉ (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser l'humilité.**

La réflexion est essentielle à la conscience de soi. Lorsqu'on est appréciatif de ce qu'on a, cela aide à mettre en perspective où on se situe dans le portrait d'ensemble. Ce sentiment de sa place relative dans le monde est particulièrement puissant lorsqu'on est désireux d'apprendre de façon continue. Lorsqu'on est appréciatif et désireux d'apprendre de façon continue, cela favorise un sentiment de modestie et atténue la tendance à agir de manière égocentrique. Ces éléments, en retour, favorisent le respect envers les autres.

#### ***L'humilité est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

Sans l'humilité, l'ego peut prendre le dessus et mener à des décisions et à des actes qui sont obscurcis par un sentiment de suffisance. Cela peut mener à une approche à l'humanité et à la collaboration qui est motivée par les intérêts personnels. Cette situation peut ensuite nuire à la capacité de voir des liens importants. La justice et le courage deviennent biaisés par ce sentiment de suffisance. L'humilité amène l'intégrité à un niveau plus profond, car lorsqu'on approfondi sa réflexion et qu'on devient plus conscient de soi, les lacunes liées à l'intégrité sont révélées.

#### ***L'humilité sans les autres dimensions est problématique.***

L'humilité sans courage, dynamisme et transcendance peut faire en sorte qu'on devienne trop passif. Ces autres dimensions du caractère fournissent un sentiment du devoir et de l'énergie, et veillent à ce que l'humilité soit attribuable à la confiance et non au manque de confiance. Sans la transcendance qui apporte une qualité d'expansion à l'humilité, elle peut devenir très étroite dans son application, et on court le risque de limiter ce qu'on croit être possible. Alors que l'humilité aide à contenir l'ego, la responsabilité empêche la déconnexion avec le rôle qu'il faut jouer.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À L'HUMILITÉ

#### REGARDER

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

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

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

#### LIRE

[L'humilité au travail, la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle](#)

par Stéphanie Carpentier

[L'humilité intellectuelle : la marque des bons dirigeants?](#)

par petite-entreprise.net

[L'humilité pour mieux faire sa place au travail](#)

par Richard Marcotte

[Pas de leadership sans humilité](#)

par Mohamed Mellah

[Les meilleurs leaders se reconnaissent à leur humilité](#)

par Jeanine Prime et Elizabeth Salib

[L'Humilité : Le Remède Contre Le Mauvais Leadership](#)

par Forbes France

[Manager avec humilité, comment y arriver ?](#)

par Angela (Pépites SC)

#### APPRENDRE

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUSTICE

juste  
JUSTICE  
socialement responsable  
impartial  
sans parti pris  
sans équitable

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

### ÉLÉMENTS

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

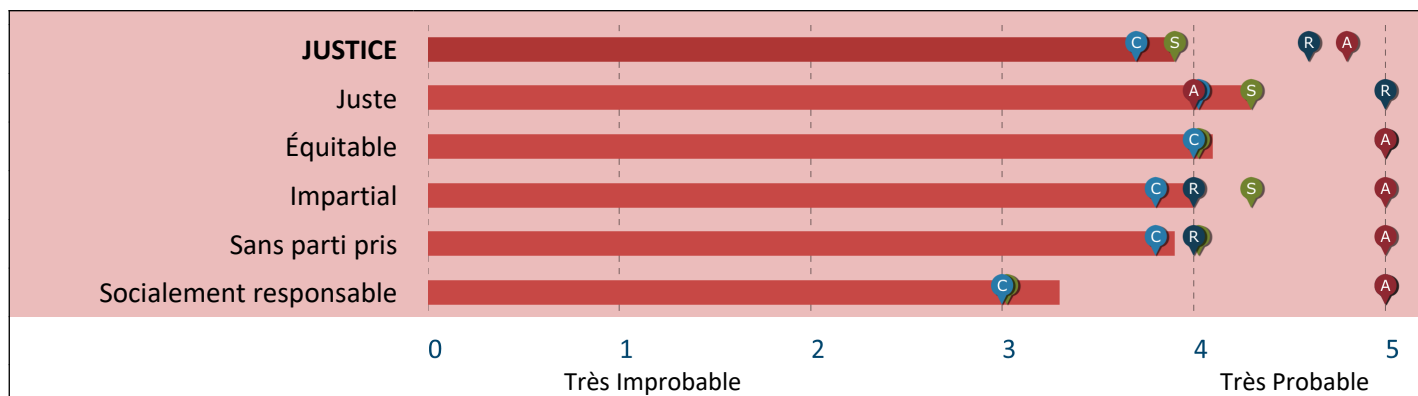
**Impartial :** Traite et juge les autres de façon impartiale, sans préjugés.

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

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

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

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour la justice et ses éléments clés.



#### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUSTICE (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>JUSTICE</b>			<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>	<b>3.9</b>	<b>4.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>-</b>
Juste	6	3	4.0	5.0	4.0	4.3	5.0	4.0	4.3	-
Équitable	6	0	4.0	5.0	5.0	4.1	5.0	4.0	4.0	-
Impartial	6	3	3.0	5.0	5.0	4.0	4.0	3.8	4.3	-
Sans parti pris	6	0	3.0	5.0	5.0	3.9	4.0	3.8	4.0	-
Socialement responsable	6	0	3.0	5.0	5.0	3.3	5.0	3.0	3.0	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.



## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### JUSTICE (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser la justice.**

Les éléments de la justice travaillent de concert et peuvent se mettre au défi dans le cadre de leur développement. Il est possible, mais difficile, d'être à la fois juste et proportionné. Être équitable ne signifie pas être égal; on s'appuie plutôt sur l'impartialité pour faire preuve d'équité. Tous les éléments contribuent à un sentiment d'être socialement responsable.

#### ***La justice est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

La justice met l'accent sur la conciliation de ce qui peut devenir, par exemple, des forces concurrentes favorisées par l'humanité et la tempérance. L'humanité peut générer de la compassion pour d'autres, alors que la tempérance aide à s'assurer qu'on puisse contrôler ses émotions afin de pouvoir évaluer les besoins de la situation. Elle veille à ce que la responsabilité ne soit pas superficielle, mais prend en considération la diversité des intérêts en cause. Elle peut être une source de motivation qui stimule le courage et le dynamisme.

#### ***La justice sans les autres dimensions est problématique.***

Sans les dimensions de l'humanité et de la transcendance qui exposent les intérêts et les possibilités, on peut définir étroitement le sens de la justice et restreindre sa portée. De même, sans le courage et le dynamisme, on peut ne pas avoir la capacité de s'attaquer aux problèmes.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À LA JUSTICE

#### REGARDER

##### [Does Money Make You Mean?](#)

TED Talk par Paul Piff – transcription disponible en français

##### [The Power of Vulnerability](#)

TED Talk par Brené Brown – transcription disponible en français

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

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

#### LIRE

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

##### [Le leadership juste](#)

par Danielle Jougard Consulting

[Le leader bienveillant a un regard juste](#) par Ghislain Lévesque

#### APPRENDRE

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COLLABORATION

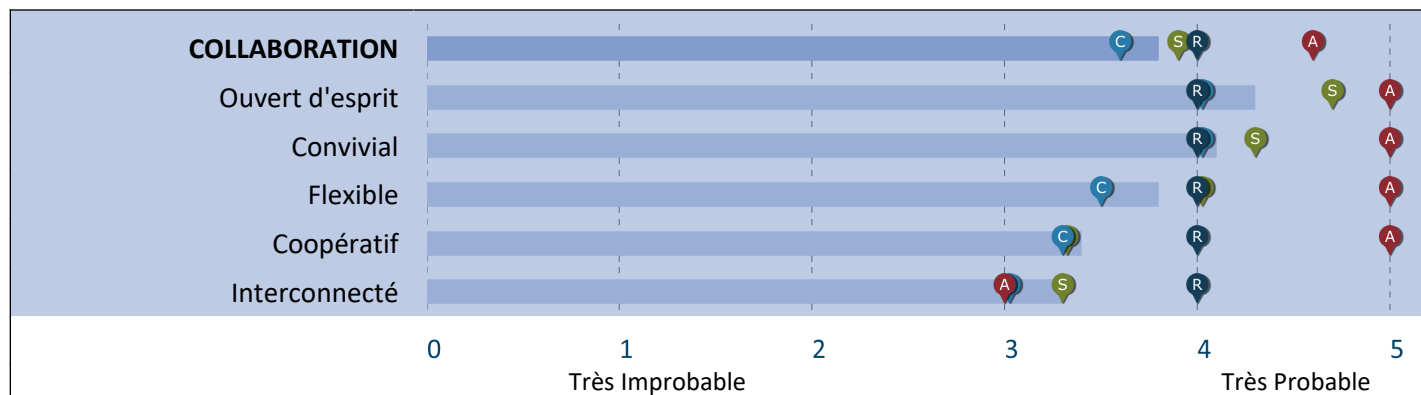
flexible  
interconnecté  
COLLABORATION  
convivial  
coopératif  
ouvert d'esprit

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

### ÉLÉMENTS

- Convivial :** Adopte une approche joviale dans son travail avec les autres. Cherche à résoudre les différends à l'amiable.
- Coopératif :** S'entend bien avec les gens et établit de solides relations de travail.
- Flexible :** Écoute patiemment, sans se défendre, lorsque les gens questionnent ou s'opposent à l'opinion d'un autre. Est ouvert à changer ses opinions et son comportement lorsque les circonstances changent.
- Interconnecté :** Ressent et apprécie un profond sentiment de communion avec les autres à tous les niveaux des organisations et de la société.
- Ouvert d'esprit :** Considère de nombreux aspects des enjeux. Recherche des preuves qui mettent en question ses idées, ses valeurs, ses croyances et ses conclusions.

Les tableaux suivant indiquent vos résultats pour la collaboration et ses éléments clés.



### Légende

Tous les évaluateurs	Autoévaluation	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
	A	R	C	S	U

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COLLABORATION (suite)

Les tableaux suivant indiquent le nombre d'évaluateurs et la plage des cotes fournies par ceux-ci, votre cote moyenne calculée au moyen des cotes fournies par tous les évaluateurs, et vos cotes pour chaque catégorie d'évaluateurs.

Dimensions et éléments	Compte		Gamme d'évaluation		Cotes moyennes					
	Nombre total de réponses	PSF*	Valeur min.	Valeur max	Autoévaluation	Tous les évaluateurs	Responsables	Collègues	Subordonnés	Autres
<b>COLLABORATION</b>			3.0	4.0	4.6	3.8	4.0	3.6	3.9	-
Ouvert d'esprit	6	0	4.0	5.0	5.0	4.3	4.0	4.0	4.7	-
Convivial	6	0	4.0	5.0	5.0	4.1	4.0	4.0	4.3	-
Flexible	6	3	3.0	5.0	5.0	3.8	4.0	3.5	4.0	-
Coopératif	6	3	3.0	5.0	5.0	3.4	4.0	3.3	3.3	-
Interconnecté	6	0	3.0	4.0	3.0	3.3	4.0	3.0	3.3	-

\*PSF – Pas suffisamment familiarisé(e)

- indique qu'aucune note n'est donnée

-- indique qu'il n'y avait pas assez de notes dans cette catégorie pour protéger la confidentialité

--- indique qu'il n'y avait pas assez de notes valides dans toutes les catégories d'évaluation regroupées

#### Données du leader :

- Votre (Vos) leader(s) n'a / n'ont pas fait de commentaires.

#### Autres commentaires :

- Les autres évaluateurs n'ont pas fait de commentaires.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### COLLABORATION (suite)

#### **Les éléments de caractère travaillent de concert pour favoriser la collaboration.**

La collaboration demande une ouverture d'esprit et une flexibilité; sinon on fait simplement valoir son propre point de vue. La collaboration favorise la collégialité et la coopération, vu qu'on reconnaît et apprécie plus facilement les autres points de vue. Elle permet également de demeurer réceptif et ouvert d'esprit lorsque les autres remettent en question notre façon de penser.

#### ***La collaboration est essentielle pour appuyer les autres dimensions.***

La collaboration crée un intermédiaire de connexion aux autres qui appuie l'humanité. Elle est essentielle à l'humanité, car la connexion avec d'autres sert à fournir de la rétroaction importante et interpelle les gens à se pencher sur des décisions et des comportements motivés par l'intérêt personnel. La collaboration peut favoriser le dynamisme, grâce à une certaine énergie contagieuse. Elle appuie la transcendance et le courage, car elle appelle d'autres personnes à jouer un rôle, ce qui peut susciter des possibilités et aider à surmonter les obstacles.

#### ***La collaboration sans les autres dimensions est problématique.***

La collaboration sans dynamisme peut manquer de rigueur, et sans la justice et la tempérance, elle peut manquer de proportionnalité et de limites. La responsabilité permet de s'assurer qu'on met éventuellement terme à la collaboration, et qu'il y a reddition de comptes. L'intégrité veille à s'assurer qu'on ne perd pas de vue ses opinions et ses principes dans l'exercice de son ouverture d'esprit. Être ouvert d'esprit n'a rien à voir avec avoir l'esprit vide.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### RESSOURCES RELATIVES À LA COLLABORATION

#### REGARDER

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

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

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

[Dare to Disagree](#) TED Talk par Margaret Heffernan

#### ÉCOUTER

[Exercez un leadership collaboratif](#) par l'École des dirigeants, HEC Montréal

#### LIRE

[Travail d'équipe et collaboration](#) par le Gouvernement du Canada

[Favoriser le travail d'équipe, un défi que vous pouvez relever](#) par Université de Sherbrooke

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

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

– Andrew Carnegie

#### APPRENDRE

D'abord, il faut déterminer si la tâche se prête à la collaboration ou non. Morten Hansen a mené des recherches approfondies sur la collaboration, et ses résultats suggèrent qu'il est parfois préférable de travailler de manière indépendante que de travailler en collaboration. Les objectifs organisationnels communs qui bénéficient de la collaboration comprennent l'augmentation des ventes, la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité. Dès qu'il est clair qu'il serait bénéfique de travailler en collaboration, il est nécessaire de relever les obstacles potentiels à la collaboration. Les obstacles courants comprennent les ministères qui travaillent dans l'isolement, les lieux de travail où les collègues sont en concurrence les uns avec les autres, et les ministères où les travailleurs ou les parties concernées ont seulement des liens faibles (par rapport à des liens solides). On peut renforcer les liens en travaillant ensemble et en apprenant à mieux communiquer. Une fois que les liens sont plus solides, la collaboration devient plus fructueuse.

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Développer votre caractère de leader

Le présent rapport contient énormément d'information. Il faudra du temps pour tout assimiler; vous devriez donc le consulter à nouveau au cours des semaines et des mois à venir afin de ne pas oublier quels sont vos points forts et dans quels domaines vous pouvez faire des progrès. Voici quelques suggestions qui vous aideront dans ce processus.

- Grâce aux connaissances que vous avez maintenant, vous êtes en mesure de comprendre les dimensions du caractère et leurs éléments. La première étape consiste à en prendre davantage conscience et à utiliser vos connaissances concernant ces dimensions dans votre vie personnelle et professionnelle.
- Choisissez l'une des dimensions que vous maîtriser le moins. Examinez ses éléments. Concentrez-vous sur des activités qui vous aideront à développer cette dimension du caractère.
- En partant du principe que les différentes dimensions sont interdépendantes, représentez-vous mentalement les relations qui pourraient exister entre elles. Par exemple, si le courage ne fait pas partie de vos points forts, car vous manquez de confiance en vous, essayez de déterminer si ce manque de confiance vient d'une autre dimension. Il pourrait y avoir un lien avec l'humilité, par exemple, si vous faites preuve de fausse modestie par crainte de faire mauvaise impression. Il se pourrait également que vous n'ayez pas suffisamment développé les éléments que sont le dynamisme et la transcendance, dans lesquels vous pourriez peut-être puiser l'énergie et l'inspiration nécessaires pour remettre en question votre zone de confort.
- Nous avons chaque jour l'occasion de faire évoluer et de renforcer notre caractère. Lorsque vous comprendrez mieux les différentes dimensions et leurs éléments, ainsi que les comportements connexes, vous pourrez commencer à vous pencher sur les progrès que vous avez à faire. Demandez-vous ce que vous pouvez faire différemment en vue de progresser relativement à une dimension ou à un élément donné. Par exemple, la plupart des gens ont de la difficulté à développer leur capacité à se modérer. Au fil du temps, au lieu de réguler vos réactions initiales comme la colère ou le ressentiment, vous pouvez apprendre à éviter certaines de ces réactions dès le départ. Bien souvent, ces impulsions sont ancrées dans des faiblesses dans d'autres dimensions, comme l'humilité ou le courage.
- Cette évaluation ne fournit pas de solutions simples, alors faites attention de ne pas en chercher. Les occasions de faire évoluer notre caractère sont nombreuses tout au long de notre vie. Cette évolution exige un effort délibéré de votre part : vous devez faire preuve d'une sincère volonté d'établir des objectifs d'amélioration, vous dépasser en vue de progresser vers la réalisation de ces objectifs, recueillir des commentaires constructifs et en tenir compte, accepter de vous faire accompagner, etc.
- À mesure que vous vous efforcerez de faire évoluer votre caractère, vous repérerez des lacunes et il vous faudra un certain temps pour les combler. Il est naturel de rechercher la compagnie de personnes possédant des compétences qui nous font défaut. Prenons l'exemple d'une personne qui a une forte capacité de transcendance, a un but bien précis et est optimiste et inspirée : si elle a de la difficulté à se modérer, elle pourrait avoir besoin de l'appui d'une personne chez qui cette dimension est bien développée. Toutefois, compenser ses faiblesses n'est pas une solution à long terme. On court toujours le risque qu'une dimension particulière devienne excessive, par exemple que le courage se change en insouciance, ou que la tempérance se transforme en aversion au risque, ce qui risque d'altérer le jugement. Sachez que l'un des principaux intérêts de cette complémentarité est qu'elle permet d'apprendre activement les uns des autres.

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Conclusion

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

*« Surveille tes pensées, elles deviennent des mots.*

*Surveille tes mots, ils deviennent des actes.*

*Surveille tes actes, ils deviennent des habitudes.*

*Surveille tes habitudes, elles deviennent ton caractère.*

*Surveille ton caractère, il devient ton destin. »*

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

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

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

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



## *ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample*

### **Développer le caractère de leader chez les autres**

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

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

## ÉICL-360 Résultats pour Sam Sample

### Lectures supplémentaires

- Crossan, M., Gandz, J., & Seijts, G. (2012). Developing Leadership Character. *Ivey Business Journal*, January-February. Reprint number qB12TA07.
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581.
- Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G. H., & Gandz, J. (2013). Developing Leadership Character in Business Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 265-284.
- Crossan, M., Seijts, G., & Gandz, J. (2016). *Developing leadership character*. New York, NY: Routledge.
- Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G., & Reno, M. (2013). Leadership Character and Corporate Governance. *Director*, 167, 15-21. Reprinted in Ivey Business Journal, May-June. Reprint number qB13TC07.
- Gandz, J., Crossan, M., Seijts, G., & Stephenson, C. (2010). *Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development*. London, Ontario: Richard Ivey School of Business.
- Seijts, G. H., Gandz, J., Crossan, M., & Reno, M. (2013). Character: the Essence of Leadership. *Developing Leaders*, 10, 11-20.