

---

## ÊTRE SON PROPRE LEADER

### LE FOND DES CHOSES : CE QUE TOUT LEADER EN SANTÉ DEVRAIT SAVOIR

ÊTRE SON PROPRE LEADER  
ENGAGER LES AUTRES  
ATTEINDRE DES RÉSULTATS  
DÉVELOPPER DES COALITIONS  
TRANSFORMER LES SYSTÈMES

Ce rapport examine la documentation sur laquelle se fonde le domaine **être son propre Leader** du cadre des capacités de leadership. Le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS. Ce domaine comprend quatre capacités : les leaders 1) se connaissent, 2) se gèrent, 3) se développent et 4) font preuve de caractère. L'hypothèse qui sous-tend ce cadre, c'est que le leadership personnel efficace est lié à un ensemble de compétences ou de capacités que l'on peut définir et que l'on peut acquérir en faisant des efforts conscients et délibérés.

L'intelligence émotionnelle est un des concepts de base sur lesquels reposent les quatre capacités du domaine *être son propre Leader*. Cette expression décrit les aspects personnels et interpersonnels de l'intelligence. L'intelligence émotionnelle sous-tend la plupart des éléments qui permettent à une personne de se diriger elle-même, y compris : l'attitude, la motivation, la confiance, l'influence, les communications interpersonnelles, la maîtrise de soi et la résolution de problèmes.

### *Les leaders se connaissent*

On parle ici de connaître ses propres suppositions, valeurs, principes, forces et limites. Les leaders qui se connaissent sont experts dans l'art d'examiner ce qui les fait réagir, comment ils pensent, leurs idées reçues, leurs valeurs, leurs principes, leurs forces et leurs limites. On peut aussi inclure dans cette capacité la connaissance de ses émotions, de ses hypothèses et paradigmes et de ses valeurs et principes.

La **connaissance de ses émotions** fait allusion à la capacité de reconnaître ses propres émotions et de déterminer leur impact sur les autres. Pour cela, il faut évaluer avec précision ce qui nous fait réagir et nos faiblesses et nos forces sur le plan émotif. Les leaders qui se connaissent bien sur le plan émotif ont tendance à être plus conscients de leur propre valeur et de leurs capacités. Ils prennent le temps de réfléchir

tranquillement plutôt que d'agir de manière impulsive, ils cherchent à comprendre leurs propres réactions affectives et ce qui les déclenche, ils sont capables de surveiller continuellement leurs propres états émotionnels et peuvent faire appel à leurs sentiments positifs pour se motiver et agir.

La **connaissance de ses perceptions et suppositions** est essentielle pour arriver à se connaître. C'est la capacité de comprendre l'impact qu'ont nos perceptions sur notre conception de la réalité. Souvent, les perceptions des individus sont des déformations de la réalité parce que chaque personne a sa propre personnalité, ses expériences, son information, ses points de vue, ses partis pris et ses préjugés uniques. Nos perceptions sont le fondement des cadres ou paradigmes que nous créons et qui, souvent, déterminent la façon dont nous choisissons les données et percevons les événements. Les leaders efficaces vérifient les paradigmes et compensent ceux qui sont faux en remettant continuellement en question leurs propres suppositions au moyen d'un processus de recherche d'informations et de confirmation.

La **connaissance de ses valeurs et principes** est essentielle au leadership personnel, parce que ce sont ces valeurs et principes qui poussent les leaders à faire certains choix et à prendre des mesures particulières. Les valeurs, c'est tout ce qui vaut la peine, qui est pertinent et important pour une personne, alors que les principes sont les normes, les lignes directrices ou les règles collectives que nous utilisons pour guider notre comportement. Les leaders qui réussissent alignent leurs valeurs sur les principes efficaces du leadership. L'établissement d'un énoncé de vision ou de mission personnel est une stratégie efficace permettant aux leaders de découvrir leurs véritables valeurs.

### *Les leaders se gèrent*

Une personne qui se gère assume la responsabilité à l'égard de son propre rendement et de sa propre santé. Les leaders efficaces se rendent compte qu'en assumant la responsabilité de leurs propres choix, ils se donnent la possibilité de choisir plus librement leurs réactions. On peut subdiviser cette capacité en trois éléments : *gestion de ses émotions, maîtrise personnelle et équilibre de vie*.

Par **gestion de ses émotions**, on entend la capacité de contrôler la façon dont on exprime et vit les émotions. Les compétences en leadership liées à la gestion des émotions comprennent : la maîtrise de ses émotions, la transparence, l'adaptabilité, la réussite, l'initiative et l'optimisme. Un leader peut gérer ses émotions de deux manières : en les réévaluant et en les supprimant. Il est important aussi que les leaders soient capables d'exprimer leurs émotions de façon appropriée, puisque c'est un moyen efficace de stimuler et de motiver les personnes qu'ils dirigent ou avec lesquelles ils travaillent.

La **maîtrise personnelle** concerne les moyens qu'on prend pour parvenir à ce qu'on veut dans la vie et au travail. On acquiert cette maîtrise en établissant une vision personnelle et en apprenant à comprendre ses propres réactions réflexives. On parle ici de prendre

sa vie en charge plutôt que de rejeter le blâme sur les autres, de ne pas laisser les circonstances extérieures ou les humeurs définir nos choix, de grandir et d'apprendre continuellement, de faire preuve de discipline et de contrôler proactivement ses propres choix, décisions et actions.

L'**équilibre de vie** est étroitement lié à l'intelligence émotionnelle. Ce qui caractérise une personne ayant une grande résilience, c'est la capacité de changer, de s'adapter et de surmonter les revers inattendus et les défis de la vie en général avec succès. Les leaders résilients ont une mentalité particulière. Entre autres, ils sont curieux, optimistes, moins sensibles et davantage en mesure de résister à l'envie d'être conservateurs, de rejeter le blâme sur les autres ou de s'appesantir sur des sentiments malheureux. Une des principales stratégies qu'ils utilisent, c'est de défier directement leur *discours intérieur* négatif et de demeurer maîtres de leurs sentiments personnels et de leurs comportements.

### *Les leaders se développent*

On parle ici de la recherche active de défis et d'occasions favorisant l'apprentissage, la formation du caractère et le développement personnel. Les leaders efficaces savent que le développement personnel est un processus qui dure toute la vie, que la bonne attitude est aussi importante que le bon ensemble de compétences. On peut subdiviser cette capacité en deux sous-ensembles : le *développement du savoir-être* et l'*apprentissage continu*.

Le **développement du savoir-être** devient de plus en plus important à mesure que les leaders avancent dans leur carrière. On peut inclure dans le savoir-être la motivation, les aptitudes à communiquer, la direction d'équipes, la confiance, la flexibilité, la fiabilité et l'intelligence émotionnelle et sociale. Des recherches récentes ont révélé que certains éléments du savoir-être, comme la communication bidirectionnelle authentique et honnête, la confiance, l'empathie et une compassion réelle pour les employés, sont extrêmement importants pour un leadership efficace.

L'**apprentissage continu** dérive d'un état d'esprit ou d'une mentalité qui fait que chaque expérience, occasion, changement, situation, défi et conflit est considéré comme une occasion d'apprendre. Les apprenants adultes doivent être autonomes et s'autodiriger, utiliser leurs propres expériences et connaissances, avoir des buts, apprendre seulement ce qu'ils jugent pertinent, disposer d'information pratique et être respectés. L'apprentissage autonome est le plus efficace lorsqu'on dresse un plan d'apprentissage qui cherche à combler l'écart entre le *soi idéal* et le *soi réel*. L'apprentissage suit un cycle qui est associé à quatre styles d'apprentissage : accommodateur, convergent, divergent et assimilateur.

## *Les leaders font preuve de caractère*

On parle ici de la démonstration de qualités comme l'honnêteté, l'intégrité, la résilience et la confiance. On peut définir le caractère comme le comportement que l'on présente aux autres ou la motivation intérieure qui nous pousse à faire la bonne chose ou à agir selon des principes et valeurs éthiques. Cette capacité englobe *l'intégrité personnelle* et la *résilience émotionnelle*.

L'**intégrité personnelle** comprend quatre éléments : constance dans la parole et dans les actes, constance dans l'adversité, fidélité à soi-même et comportement moral et éthique. Les caractéristiques les plus souvent mentionnées comme étant importantes sont le sens moral et éthique, l'honnêteté, la loyauté, le respect, la justice, l'ouverture, l'authenticité, l'empathie et la compassion. L'intégrité est fondamentale, suivie du respect et de la responsabilité, puis de l'empathie, de la maîtrise émotionnelle, de l'absence de blâme, de l'humilité, de la responsabilité, du courage, de la confiance en soi et de l'importance accordée au tout. Les stratégies de développement de l'intégrité personnelle comprennent les cinq « E » du développement du caractère : exemple, éducation, environnement, expérience et évaluation.

La **résilience émotionnelle**, c'est la capacité de se remettre des revers et de surmonter l'adversité, de bien s'adapter aux niveaux élevés de changements continus et de pressions constantes et de changer et de modifier les vieilles habitudes inefficaces qui peuvent être dysfonctionnelles ou mal adaptées. Les recherches donnent à penser que les compétences liées à la résilience émotionnelle, comme la confiance en soi, l'optimisme, le soutien social et les réactions d'adaptation établies, peuvent expliquer les différences entre les gens en ce qui concerne la résilience. Une nouvelle avenue de la recherche permet de croire que les expériences émotionnelles positives peuvent aider à accroître la résilience.

### **Collège canadien des leaders en santé**

*Tous droits réservés. La reproduction ou la transmission d'un extrait quelconque de cette publication, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou tout système de mise en mémoire et de récupération de l'information sont interdits sans l'autorisation écrite de*

Collège canadien des leaders en santé

Collectivité LEADS

Brenda Lammi

Gestionnaire, Soutien et services à la clientèle du cadre LEADS

292, rue Somerset Ouest, Ottawa (Ontario) K2P 0J6

1-800-363-0956, poste 215

[blammi@cchl-ccls.ca](mailto:blammi@cchl-ccls.ca)

[www.cchl-ccls.ca](http://www.cchl-ccls.ca) [www.leadscollaborative.ca](http://www.leadscollaborative.ca)