

VOLET RECHERCHE

Faire du caractère de leader votre avantage concurrentiel

Le caractère est bien plus qu'une question d'éthique et le fait de favoriser une culture qui valorise le caractère au même titre que la compétence peut se traduire par de meilleures décisions et de meilleurs résultats.

Mary Crossan, William (Bill) Furlong, et Robert D. Austin • 19 octobre 2022 Temps de lecture : 20 minutes



Gary Waters/theisport.com

Malgré toute l'attention que suscite le caractère de leader lorsque nous sommes témoins de ses aspects extrêmes et négatifs, comme lorsqu'un PDG autoritaire favorise une culture corrompue ou abusive, la plupart des organisations accordent étonnamment peu d'attention à ce qui est en réalité l'un des leviers les plus importants pour assurer un développement organisationnel positif.

Les organisations qui ne parviennent pas à recruter des dirigeants au caractère positif, ou à favoriser le développement d'un tel caractère, passent à côté d'une occasion. En effet, une étude a révélé que les organisations administrées par des dirigeants ayant un caractère fort, ceux que les employés jugent très intègres, responsables, indulgents et empathiques ont un rendement des actifs près de cinq fois supérieur à celui des organisations dirigées par des dirigeants ayant un caractère faible¹.

Pourquoi cet aspect du leadership et de la culture organisationnelle est-il si négligé? Après plus de 10 ans de recherche sur le caractère de leader dans les organisations, nous avons constaté que les dirigeants sous-estiment et ne comprennent pas bien la notion de caractère. Ils la marginalisent en la considérant comme une simple question d'éthique, au lieu de la reconnaître comme le fondement de tout jugement et de toute prise de décision. Ils estiment généralement que leur propre caractère est [TRADUCTION] « suffisamment bon ». Ils croient qu'il s'agit d'un trait fixe plutôt que d'une qualité qui peut être développée. Les dirigeants ne comprennent donc pas comment la force de caractère de chacun peut être intégrée et développée dans leurs propres organisations et cultures. En d'autres termes, ils ne voient pas que la compétence et le caractère vont de pair.

Notre recherche sur le caractère de leader a commencé par une étude sur les

échecs du leadership associés à la crise économique mondiale de 2008². Nous avons organisé des groupes de discussion avec plus de 300 dirigeants d'entreprise au Canada, aux États-Unis, en Angleterre et à Hong Kong. Les groupes sont parvenus à un consensus : le caractère des leaders a largement contribué à créer la crise. Malheureusement, ils ne sont pas parvenus à un consensus concernant la définition de « caractère ». Il y a même eu un débat approfondi sur la possibilité de développer le caractère. Nous avons commencé par traiter la science sous-jacente du caractère de leader : ce qu'il est (et n'est pas), pourquoi il est important, comment il peut être développé et comment il se traduit dans les actions des gens.

Les leaders comprennent mal la notion de caractère et estiment qu'il s'agit d'une simple question d'éthique plutôt que d'un élément fondamental du jugement.

Lorsque nous examinons la nature du caractère et la façon dont il fonctionne, nous constatons que le fondement essentiel est son effet sur le jugement et les choix que nous faisons minute par minute, jour après jour; ce que nous appelons les micromoments entre le stimulus et la réponse. C'est ce jugement fondé sur le caractère qui appuie le rendement supérieur et son absence explique à la fois les fautes et les mauvaises prises de décision. Dans de nombreuses affaires très médiatisées, qu'il s'agisse de la crise financière mondiale, du scandale des émissions de Volkswagen ou des tragédies du Boeing 737 Max, la compétence technique était une question très présente, mais le caractère ne l'était pas. Essentiellement, la pente glissante du jugement compromis et de la prise de décision trouve son fondement dans le caractère compromis.

Il est important de prendre note que si la force de caractère appuie certainement la prise de décisions éthiques, sa portée est beaucoup plus étendue. Comme il en a déjà été fait mention, trop de dirigeants l'assimilent simplement au fait d'être « bon », ce qui est beaucoup trop restrictif. La force de caractère exerce également une forte influence sur le bien-être de chacun et l'excellence durable. Elle est donc importante à tous les niveaux de l'organisation, et pas seulement pour les dirigeants³. À titre d'illustration, prenons le point de vue de Ron Francis, directeur général de l'équipe de hockey professionnel Seattle Kraken. Lors du « combine » 2022 de la LNH, où les équipes ont l'occasion de s'entretenir avec les candidats éventuels au choix de repêchage, un athlète lui a demandé ce que l'équipe recherche chez un joueur. Sa réponse immédiate? Le caractère. La compétence est un enjeu de taille, mais ce qui distingue les joueurs, les équipes et les organisations, c'est la force de caractère qui leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour, même dans les situations difficiles. Le joueur épuisé aura-t-il l'énergie nécessaire pour gagner la rondelle lors d'un affrontement en tête à tête? Un joueur résistera-t-il à un adversaire qui tente de le provoquer? Une équipe pourra-t-elle persévérer malgré une série de défaites difficiles? Aucun de ces choix ne concerne la compétence ou l'habileté; il s'agit plutôt d'une question de caractère et le caractère fait la différence entre la victoire et la défaite. Au plus haut niveau, le caractère est l'avantage concurrentiel.

Le jugement fondé sur le caractère favorise un rendement supérieur et son absence explique à la fois les fautes et les mauvaises prises de décision.

Dans cet article, nous présenterons une compréhension plus approfondie du caractère et des façons d'en tirer partie, en commençant par un aperçu de notre cadre du caractère de leader (Leader Character Framework) fondé sur

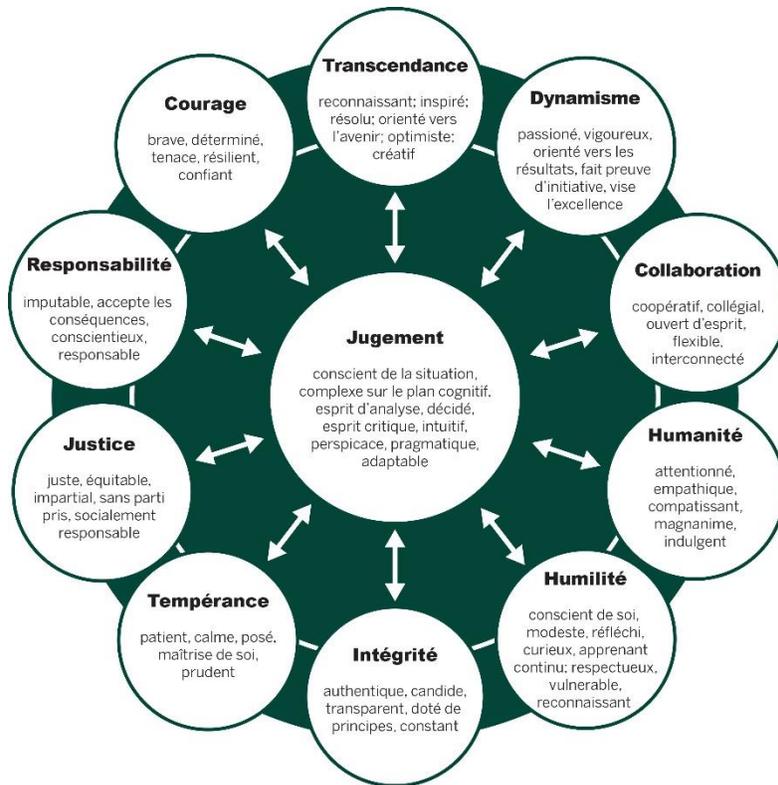
la recherche. Nous donnerons des conseils sur la façon dont les dirigeants d'entreprises peuvent commencer à appliquer des facteurs liés au caractère pour établir de meilleures organisations.

Comprendre le caractère de leader

Si l'application rigoureuse de la notion de caractère de leader dans les organisations est nouvelle, la science du caractère ne l'est pas. Il y a plus de deux millénaires, Aristote déclarait que le caractère était un ensemble d'habitudes vertueuses. Avant Aristote, vers 500 ans avant J.-C., Confucius a introduit des idées sur la justice, l'humanité et la sagesse. Plus récemment, les psychologues Christopher Peterson et Martin Seligman ont utilisé une approche scientifique rigoureuse pour relever un ensemble de vertus universelles qui contribuent au bien-être et à l'épanouissement de l'être humain⁴. Pour transposer ces recherches approfondies sur le caractère et le bien-être au leadership dans les organisations, il a fallu rassembler la recherche scientifique sur le caractère et son application pratique dans les organisations.

Afin de créer un pont entre les fondements de la recherche associés au caractère et l'application du caractère dans la pratique du leadership, nous avons utilisé l'approche de l'érudition engagée auprès de plus de 2 000 cadres, comprenant des groupes de discussion et une analyse quantitative. Ce travail a finalement conduit à une définition du *caractère de leader* fondée sur 10 dimensions distinctes qui interagissent avec une 11^e qualité centrale : le jugement. (Voir « Cadre du caractère de leader »)

Cadre du caractère de leader



Chaque dimension de ce cadre pourrait constituer une vertu. Conformément à la pensée d'Aristote, les vertus deviennent cependant des vices, que ce soit par défaut ou par excès. Par exemple, les dirigeants qui manquent de courage sont timides et ceux qui poussent le courage à l'extrême deviennent téméraires. Chaque comportement lié au caractère peut devenir un vice par défaut ou par excès. (Voir « Exemples de vertus et de vices liés au caractère de leader »)

Exemples de vertus et de vices liés au caractère de leader

Chaque dimension du caractère peut constituer un vice ou une vertu, si elle est absente ou excessive.

DIMENSIONS DU CARACTÈRE	VICE PAR DÉFAUT	VERTU	EXCÈS
Responsabilité	N'assume pas ses responsabilités	Assume ses responsabilités	Ne délègue pas
	N'accepte pas les conséquences	Accepte les conséquences	Accablé
	Négligent	Conscientieux	Agit avec obsession
	Irresponsable	Responsable	Contrôlant
Collaboration	Égocentrique	Coopératif	Évite les conflits
	Conflictuel	Collaborateur	Fait plaisir aux gens
	Étroit d'esprit	Ouvert d'esprit	Distrait
	Pas souple	Souple	Se conforme aux exigences
	Déconnecté	Interconnecté	Ne discerne pas les limites
Intégrité	N'est pas authentique	Authentique	Intransigeant
	Menteur	Sincère	Belliqueux
	Manipulateur	Transparent	Sans discernement
	Sans principes	Doté de principes	Dogmatique
	Incohérent	Cohérent	Rigide

Les gens ont souvent du mal à comprendre comment les vices, tout comme les vertus, peuvent découler des dimensions du caractère. Cependant, lorsque nous demandons aux gens de décrire un dirigeant intègre, dynamique et qui assume ses responsabilités (des comportements qui sont souvent

renforcés, approuvés et récompensés dans les organisations), mais qui fait preuve de peu d'humilité, d'humanité et de tempérance (des comportements qui ne sont généralement pas approuvés), les réponses sont cohérentes. Plutôt que de décrire un dirigeant authentique, franc, transparent, cohérent et doté de principes (comportements observables associés à l'intégrité dans son état vertueux), le leader est décrit comme étant intransigeant, belliqueux, sans discernement, dogmatique et rigide (l'état de vice de l'intégrité).

Le problème qui se pose, c'est que nous traitons ces vices comme des expressions d'un style propre à une personne plutôt que de les lier aux mauvaises décisions et résultats négatifs qui en découlent souvent. Il est important de comprendre qu'une telle personne n'est pas simplement « rude », mais que les comportements mêmes que l'organisation a approuvés et récompensés accordent trop d'importance à certaines dimensions du caractère et pas assez d'importance à d'autres, ce qui conduit à un processus décisionnel et à une culture dysfonctionnels, et à de mauvais résultats.

Mais l'excès n'est pas que la trop grande présence d'une seule dimension. Les dimensions du caractère doivent être considérées en relation les unes avec les autres. L'excès devient donc une trop grande présence d'une dimension par rapport à une très faible présence d'autres dimensions alors que toutes les dimensions doivent être en équilibre. Le courage doit être équilibré (limité) par la tempérance pour éviter de basculer dans la témérité. Néanmoins, le courage doit être renforcé (soutenu) par la justice et la responsabilité pour éviter de se retrouver en défaut. Un dirigeant suffisamment courageux, soutenu par un grand sens de la justice et de la responsabilité, mais adéquatement limité par la tempérance et l'humanité, n'a pas peur de s'exprimer et d'agir, même dans une situation difficile. Il ne s'agit pas tant de « réduire » le courage, la justice ou la responsabilité que de s'assurer d'une présence suffisamment solide de la tempérance et de l'humanité pour parvenir à un équilibre et obtenir les meilleurs résultats. Ce

leader aura également tendance à parler et à agir de façon réfléchie afin d'éviter d'attiser une situation difficile.

Contrairement à d'autres domaines du développement du leadership, qui recommandent de se concentrer sur les forces et de permettre aux autres de compenser les faiblesses, le travail de développement du caractère s'intéresse aux forces potentielles qui sont probablement utilisées comme un vice. Ce travail cherche à les rétablir dans leur état vertueux en renforçant les dimensions plus faibles. (Voir « Développer le caractère de leader »)

Développer le caractère de leader

Contrairement à la croyance populaire, le caractère d'une personne n'est pas inné ni définitivement établi dès son plus jeune âge. Puisque les 62 éléments associés aux 11 dimensions du caractère sont des habitudes vertueuses qui peuvent être développées, la vérité fondamentale est que le caractère peut être renforcé, mais il peut aussi se détériorer si on ne prête pas une attention consciente à son développement. Nous nous développons constamment lorsque nous réalisons des choses, nous pouvons devenir plus courageux ou moins courageux, ou posséder plus ou moins d'humilité. À cet égard, de nombreuses études ont permis de démontrer que les leaders peuvent développer un orgueil démesuré (un manque d'humilité) à mesure qu'ils remplissent des fonctions plus importantes dans l'organisation.

Le développement du caractère individuel passe par cinq phases (voir « Les cinq phases du développement du caractère de leader »). La plupart des organisations qui travaillent sur le caractère des dirigeants associent la compréhension de ce qu'est le caractère et de son importance à une introduction au développement du caractère. L'évaluation intuitive du caractère de leader proposée par Sigma Assessment Systems offre la possibilité d'effectuer une auto-évaluation ou une évaluation à 360 degrés du

caractère. L'outil offre également un ensemble de ressources permettant d'entamer le parcours du développement du caractèreⁱⁱ.

Les cinq phases du développement du caractère de leader

1. Découvrir. Même une brève séance qui donne aux personnes un aperçu du caractère de leader peut les aider à découvrir, après réflexion, des forces de caractère latentes. Par exemple, un cadre qui participait à une séance que nous avons animée nous a mentionné qu'il avait réalisé par la suite que son dynamisme s'était atrophié avec le temps, et qu'il s'était engagé à le renforcer. De telles prises de conscience font passer l'apprenant à la phase suivante.
2. Activer. Le caractère peut être activé par le rappel, l'amorçage et le renforcement. Il existe plusieurs façons de procéder : Pour certains, il peut s'agir de programmer une alarme de rappel, ou de se servir de la première tasse de café ou de thé du matin pour se rappeler qu'il faut être attentif à une certaine dimension du caractère. La musique peut être particulièrement efficace : des recherches ont révélé que, grâce au tempo, au rythme et à la mémoire, la musique peut activer les 11 dimensions du caractèreⁱⁱⁱ. Par exemple, les gens comprennent intuitivement que la musique peut activer leur dynamisme lorsqu'ils font de l'exercice. La musique est omniprésente dans nos vies et constitue une ressource librement accessible. En fait, nous avons créé une [liste de lecture Spotify](#) pour couvrir les 11 dimensions. (Cherchez « the Virtuosity soundtrack » sur Spotify).
3. Renforcer. C'est à cette phase que le développement du caractère devient beaucoup plus exigeant, tant pour les personnes que pour les organisations, car il nécessite un investissement quotidien. Nos recherches se sont appuyées sur la science de l'exercice et du

développement des habitudes pour prévoir ce qui est nécessaire au développement du caractère. Nous avons élaboré le « Character Behavior Intentionality index » (indice de l'intention du comportement de caractère), qui mesure l'intention de développer un comportement de caractère^{iv}. Les scores découlent d'une évaluation de l'attitude, de l'influence des pairs, de l'influence culturelle, du style de vie et des capacités. Il faut garder à l'esprit que, même si les personnes affichent une attitude assez forte pour développer un comportement de caractère, cette attitude peut être invalidée par une organisation où les pairs et les normes culturelles découragent ce comportement. L'application d'apprentissage Virtuosity propose un programme personnalisé permettant à l'apprenant de renforcer son caractère et de travailler également sur les deux phases suivantes du développement.

4. Connecter. Cette phase renforce la nature interconnectée du caractère et la façon dont certaines dimensions et certains comportements peuvent recevoir trop ou pas assez d'importance. Les personnes voient souvent les avantages du courage et de l'intégrité (et rarement les vices), mais ne comprennent pas la force de l'humilité (y compris la vulnérabilité) qui permet à quelqu'un d'être authentique et candide, manifestant ainsi son intégrité. Le manque de candeur est souvent lié à un manque de volonté de montrer sa vulnérabilité, car les gens ont peur de s'exprimer et d'être jugés.
5. Maintenir. Le véritable test du caractère est de savoir s'il résiste au stress et à différents contextes. Par exemple, la force de la vulnérabilité qui permet de soutenir l'humilité signifie que lorsque vous devez être vulnérable, vous pouvez vous appuyer sur cet inconfort ou cette peur. Le maintien du caractère signifie que vous pouvez faire appel à n'importe laquelle de ses dimensions lorsque vous en avez besoin, et non pas que vous l'exercez en permanence. Le caractère évolue

constamment, pour le meilleur ou pour le pire, que ce soit du point de vue personnel ou professionnel. Par exemple, le manque de temps tend à mettre à l'épreuve la tempérance, qui s'est révélée être la dimension la plus faible du caractère de la plupart des cadres. En ayant une vision plus claire du dirigeant que vous devenez, vous pouvez faire des choix qui contribuent à renforcer votre caractère plutôt qu'à l'affaiblir.

Nous avons validé notre cadre en travaillant aux côtés de milliers de dirigeants à travers le monde (dirigeants que nous avons aussi interrogés) dans des secteurs et des industries tels que les banques internationales, les gouvernements, les organisations chargées de l'application de la loi, les services militaires et de protection des frontières ainsi que le milieu du sport professionnel. Ce travail fournit des preuves sur les façons dont les dimensions du caractère peuvent être problématiques, tant du point de vue de l'excès que du défaut, et confirme que le caractère est une habitude qui peut être observée avec objectivité. Le caractère peut donc être évalué et développé objectivement comme les autres comportements humains.

En effet, comme le disait Aristote, on ne devient vertueux qu'en agissant vertueusement. Nos décisions et nos actions, surtout dans les moments difficiles ou importants, font appel au caractère. La façon dont nous prenons habituellement nos décisions, ce à quoi nous pensons dans les moments cruciaux, les facteurs auxquels nous faisons référence, détermine nos actions et indique si elles font preuve de caractère. Les décisions et les actions que nous avons l'habitude de prendre forment alors des modèles et renforcent les capacités, ce qui influence les actions et les décisions futures. Et tout comme l'exercice physique renforce les muscles, la pratique intelligente et disciplinée d'une personne développe sa force de caractère.

Nos recherches révèlent que le simple fait d'expliquer ce qu'est le caractère et

comment il fonctionne permet souvent de corriger immédiatement les habitudes des personnes et des organisations. Cet apprentissage permet aussi d'activer des dimensions du caractère qui étaient latentes ou sous-développées.

Si les personnes doivent elles-mêmes agir en fonction de ces idées, les leaders se doivent d'adopter une approche à l'échelle de l'organisation pour élever le caractère et l'intégrer aux compétences. Il s'agit notamment d'examiner attentivement les normes culturelles d'une organisation qui pourraient encourager certaines dimensions du caractère au détriment d'autres. Philip Zimbardo, psychologue connu pour la célèbre expérience menée à la prison de Stanford, a soulevé l'idée que, parfois, les comportements problématiques ne sont pas le résultat de « quelques pommes pourries », mais plutôt de bonnes pommes placées dans de mauvais tonneaux. Dans le cas du caractère, parce qu'il a été mal compris et négligé, les tonneaux organisationnels ont systématiquement donné trop d'importance à certaines dimensions du caractère et pas assez d'importance à d'autres. Ils n'ont pas réussi à intégrer stratégiquement le caractère de leader au même titre que la compétence dans les pratiques organisationnelles.

Faire du caractère de leader un atout stratégique

Lorsque les personnes améliorent leur compréhension du caractère de leader et se chargent de l'améliorer en plus de leur compétence professionnelle, il en découlera l'excellence organisationnelle et le bien-être. Mais les effets positifs sont limités lorsque les organisations n'appliquent pas les connaissances sur le caractère aux politiques et aux pratiques tout en continuant à embaucher, récompenser et promouvoir des personnes dont le caractère est faible ou déséquilibré. Et comme une personne ne peut « perdre de vue » le caractère

de leader une fois qu'elle a appris comment ce caractère se manifeste, ce n'est qu'une question de temps avant que les bonnes pommes choisissent de quitter les mauvais tonneaux.

Pour de nombreuses sociétés, le travail sur le caractère de leader peut commencer par l'objectif visant à favoriser une culture organisationnelle plus saine. Le tableau « Comment le caractère se manifeste dans la culture » donne une liste d'exemples de comportements typiques lorsque le caractère de leader est présent, ou absent, dans une organisation. Toutes les organisations avec lesquelles nous avons travaillé aspirent à adopter les comportements de la colonne « Si présent », puisqu'ils sont clairement liés à des avantages stratégiques. Cependant, ces mêmes organisations présentent de nombreux comportements de la colonne « Si absent ». Les organisations ont eu du mal à apporter des changements, en grande partie parce qu'elles accordent trop d'importance à des domaines tels que les valeurs, qui sont souvent des déclarations conformes aux aspirations de certaines dimensions du caractère.

Comment le caractère se manifeste dans la culture

DIMENSION	SI PRÉSENT	SI ABSENT
Jugement	Reconnaître les enjeux clés; la prise de décision solide	Mauvaises décisions, confusion et résistance au changement
Courage	Les décisions sont prises; opposition aux mauvaises décisions; promotion de l'innovation	En accord avec les mauvaises décisions; la norme c'est plutôt de donner satisfaction et non de maximiser; affiche plutôt le mutisme sur les questions morales

Dynamisme	Dynamique soutenue autour des priorités ciblées et productivité élevée	Léthargie et faible productivité
Collaboration	Travail d'équipe efficace qui accroît la productivité; diversité dans les équipes	Mentalité du « chacun pour soi »; aucun échange d'information
Intégrité	Confiance, transparence et communication efficace	Les gens agissent en fonction de leur propre intérêt et par méfiance
Tempérance	Gestion efficace des risques; attitude réfléchie	Les avantages à court terme dictent la stratégie; désir d'avoir la récompense immédiatement
Responsabilité	Les assume; engagement à l'égard des décisions	Défaut de produire des résultats et d'assumer la responsabilité
Justice	Équité qui rehausse la confiance; aller au-delà des attentes	Il existe des iniquités; favoritisme et népotisme
Humilité	Volonté de déceler et de discuter des erreurs; appui à l'apprentissage continu	Arrogance et excès de confiance; complaisance
Humanité	Profonde compréhension de ce qui est important pour les intervenants	Incapacité de reconnaître les interactions sociales critiques
Transcendance	Engagement à l'égard de l'excellence; clarté et vision bien définie; l'inspiration motive l'innovation	Buts et objectifs réduits; incapacité de reconnaître, d'apprécier et de viser l'excellence; manque d'inspiration

Prenez, par exemple, la valeur de l'intégrité, commune à la plupart des organisations. La valorisation de l'intégrité sans comprendre ce qu'elle est, comment la développer et comment elle s'imbrique dans les autres dimensions du caractère, c'est comme dire à quelqu'un de courir un marathon sans s'y être entraîné. Il existe également un risque sérieux que, malgré les meilleures intentions, les cultures strictement fondées sur des valeurs amènent simplement des dimensions telles que l'intégrité ou le dynamisme à un état de vice ou de dysfonctionnement. Un point essentiel est que nous ne défendons pas l'idée que les organisations reconsidèrent les valeurs ou même les compétences, mais plutôt qu'elles élèvent le caractère de leader au même rang que la compétence pour que les valeurs auxquelles l'on aspire se concrétisent de la façon dont elles ont été imaginées.

Lorsque nous travaillons avec des organisations, nous demandons aux dirigeants d'évaluer la position de leur secteur sur le continuum, de présent à absent, pour chacune des dimensions du tableau. Nous leur demandons ensuite s'ils réévalueraient la position de leur organisation selon les différentes dimensions s'ils avaient personnellement une force de caractère pour toutes les dimensions. C'est un moment qui fait réfléchir, car les dirigeants réalisent que la culture de l'organisation est le reflet de leur caractère.

Si la culture peut être un bon point de départ pour bien des personnes, notre expérience est que le point de départ importe peu lorsqu'il s'agit d'appliquer le caractère de leader au sein de l'organisation. Souvent, c'est un champion dans un domaine particulier qui constitue le point de départ. Par exemple, Sonia Côté, dirigeante principale des RH et commissaire adjointe par intérim de la Direction générale des ressources humaines de l'Agence du revenu du Canada (ARC), s'est fait poser la question suivante : « Comment savons-nous

que nous embauchons les bonnes personnes ? ». En réponse, Mme Côté a mené l'introduction d'évaluations et d'entretiens fondés sur le caractère pour compléter l'approche de l'ARC fondée sur les compétences afin de trouver les candidats à l'interne pour les postes de dirigeants. Le processus d'embauche s'est radicalement transformé⁵. L'objectif, selon Mme Côté, est [TRADUCTION] « d'évaluer qui sont ces personnes en tant que leaders [...] de savoir quels sont leurs objectifs, d'apprendre à les connaître réellement et d'évaluer la qualité de leur jugement. »

L'initiative sur le caractère à l'ARC a évolué pour faire participer l'ensemble de l'organisation. Elle a conduit à la création d'une équipe de 20 personnes chargée du caractère de leader, dirigée par Steve Virgin, un ancien commandant de sous-marin des Forces canadiennes. M. Virgin se rappelle que les gens étaient au départ sceptiques. Mais très vite, les intervieweurs ont qualifié cette approche de puissante et importante. L'effet des comptes-rendus post-entretien était encore plus impressionnant. Les candidats ont été encouragés à demander une rétroaction et ceux qui l'ont fait ont reçu un commentaire sur leur entretien. De nombreux candidats ont déclaré que la rétroaction sur le caractère était l'élément le plus important qu'ils aient jamais reçu. Les membres du comité d'entretien, y compris ceux des niveaux supérieurs, ont mentionné que c'était la première fois qu'ils avaient vraiment appris à connaître le candidat en tant que leader et en tant que personne. Et, surtout, les entretiens fondés sur le caractère ont changé les décisions d'embauche. Puisque le comité d'entretien a une meilleure compréhension du candidat en tant que personne, il est plus enclin à sélectionner des candidats moins traditionnels, créant ainsi une main-d'œuvre plus diversifiée. Tous ces changements positifs proviennent de Mme Côté et de son équipe qui ont pris l'engagement initial et personnel de défendre le caractère de leader.

L'un des principaux avantages de l'approche stratégique du caractère de leader est qu'elle fournit un langage commun et accessible qui permet de faire

le lien entre les nombreuses priorités stratégiques différentes de l'organisation, qu'il s'agisse de la gestion des risques ou de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI). À titre d'exemple, il y a lieu de citer l'article intitulé « [misconduct and risk management are heavily affected by character-based judgment](#) » (la mauvaise conduite et la gestion des risques sont fortement touchées par un jugement fondé sur le caractère). Et lorsque le jugement est renforcé grâce aux dimensions telles que l'humilité, l'humanité, la collaboration, la responsabilité, le courage et la justice, il devient plus facile d'atteindre les objectifs stratégiques pour faire progresser la DEI.

Agir sur le caractère

L'approche la plus immédiate et la plus pratique pour les organisations qui cherchent à tirer partie du pouvoir du caractère de leader est de simplement engager la conversation. Une équipe de direction du Groupe Financier Banque TD s'est récemment référée à notre livre, « *Developing Leadership Character* », pour lancer une série d'ateliers destinés à leurs collègues sur chacune des dimensions du caractère⁶. Nous avons eu connaissance de cette initiative, lorsqu'un cadre de la Banque TD a communiqué avec nous pour en savoir plus sur la tempérance.

Les événements d'apprentissage dont l'objectif est de comprendre le caractère de leader sont évolutifs et produisent un grand effet. Il peut s'agir d'ateliers destinés aux cadres supérieurs ou de webinaires réunissant des milliers de personnes. Ces ateliers permettent de comprendre immédiatement comment le caractère de leader peut être appliqué tant sur le plan personnel que professionnel. Dans nos propres ateliers, nous approfondissons la compréhension en utilisant des clips vidéo tels que le film *Invictus*, qui raconte l'histoire réelle de la transformation de l'Afrique du Sud par Nelson Mandela. Nous sommes souvent impressionnés par la facilité avec laquelle les gens

peuvent relever tous les comportements des personnages après avoir visionné un clip vidéo du premier jour de travail de Mandela. Ils observent qu'il ne s'agit pas d'un seul comportement à la fois, mais de plusieurs comportements qui sont exhibés simultanément, de la même façon que l'on peut observer les muscles du corps travailler ensemble lorsqu'on observe une personne en mouvement. Ces perspectives sont importantes, car nous distinguons ce que nous appelons la *manipulation élégante*, une personne au caractère faible ou déséquilibré qui prétend faire preuve d'humilité et d'humanité, par exemple, d'une personne ayant une force de caractère dont les actions révèlent cette force. Il existe un autre moment important, lorsque les personnes réalisent que l'essence de leur leadership potentiel provient de leur force de caractère plutôt que d'un style qui leur semble non authentique.

Après un atelier réalisé avec les cadres supérieurs du groupe des marchés financiers d'une banque, un cadre a demandé où il pourrait trouver un instructeur de caractère pour son fils, ce à quoi nous avons répondu : « Ce serait vous ». Il n'est pas anodin que de nombreuses personnes voient l'application du caractère à la fois dans leur vie personnelle et dans leur vie professionnelle. En fait, si l'on comprend ce qu'est le caractère et comment il se développe, il existe autant de possibilités de développement en dehors du lieu de travail qu'à l'intérieur de celui-ci⁷.

Toutefois, comme nous l'avons déjà précisé, ces investissements initiaux seront d'autant plus rentables

Ressources sur le caractère de leader

- [Question of Character](#) série de balados
- [LCIA self- and 360-degree assessments of leader character](#)
- [Virtuosity Leader Character Development app](#)
- [Leader Character Practitioner Certification Program](#)
- [Articles, webinars, and blogs from the Ian O. Ichnatowycz Institute for Leadership](#)
- [Virtuosity character playlist on Spotify](#)

une fois que les dirigeants auront élevé le caractère au même rang que la compétence en tant qu'atout stratégique. Les meilleurs résultats découlent de l'ajout du caractère dans les pratiques des RH et de sa mise à profit dans la transformation stratégique et culturelle et les initiatives importantes, notamment la gestion des risques et la DEI.

Bien que le travail sur le caractère de leader fasse l'objet d'un vaste programme stratégique, il existe des points d'application pratiques. Commencez par vous examiner. Demandez-vous quelles vertus fonctionnent comme des vices et quelles dimensions du caractère vous devez renforcer. Considérez qui vous devenez pendant que vous agissez; comment le caractère se manifeste-t-il pour vous? Comment touche-t-il les autres? Il y a par exemple un cadre qui règle sa montre pour se rappeler, plusieurs fois par jour, de vérifier comment il agit sur son caractère pour influencer son jugement et celui des personnes avec lesquelles il interagit. Une vérification instinctive du caractère a permis de faire pivoter de nombreuses conversations qui allaient de travers lorsque les personnes se demandent : « Quelle dimension de mon caractère dois-je activer à ce moment précis ? »

Vous pouvez ensuite commencer à intégrer le caractère de leader dans vos pratiques, où que vous soyez. Vous pouvez être un haut dirigeant avec une gamme de priorités stratégiques, ou quelqu'un comme Mme Côté, qui a un domaine de responsabilité particulier. Parce que le caractère de leader a un effet sur toutes les facettes de l'organisation, et les relie, vous pouvez créer les changements qui déclenchent un effet d'entraînement dans toute l'organisation.

Enfin, notre objectif était de permettre le changement stratégique qui consiste à élever le caractère aux côtés de la compétence grâce à un ensemble d'outils très variés, allant d'articles et de balados à des instruments d'évaluation et à des applications d'apprentissage. C'est une grande idée et

un changement important, mais il existe des outils et des approches très pratiques permettant de les mettre en œuvre. Nous soutenons que l'époque dans laquelle nous vivons fait de l'élévation du caractère au même titre que la compétence non seulement un besoin stratégique, mais aussi une responsabilité sociale.

À PROPOS DES AUTEURS

Mary Crossan est professeure du leadership stratégique à l'Ivey Business School.

William (Bill) Furlong est cadre en résidence à l'Ivey Business School. Robert D. Austin est professeur de systèmes d'information à l'Ivey Business School.

RÉFÉRENCES (11)

1. F. Kiel, "Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win" (Boston: Harvard Business Review Press, 2015).
2. M. Crossan, G. Seijts, J. Gandz, et al., "Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development" (London, Ontario: Ivey Business School, 2010).
3. L. Monzani, G. Seijts, and M. Crossan, "Character Matters: The Network Structure of Leader Character and Its Relation to Follower Positive Outcomes," PLoS ONE 16, no. 9 (Septembre 2021): 1-17; and T. Yan, C.W.H. Chan, K.M. Chow, et al., "A Systematic Review of the Effects of Character Strengths-Based Intervention on the Psychological Well-Being of Patients Suffering From Chronic Illnesses," Journal of Advanced Nursing 76, n0. 7 (Juillet 2020): 1567-1580.
4. C. Peterson and M.E.P. Seligman, "Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification" (New York: Oxford University Press, 2004).
5. M. Crossan, S. Côté, and S. Virgin, "Elevating Leader Character Alongside Competence in Selection: A Case Study of Canada Revenue Agency," Organizational Dynamics 50, no. 3 (Juillet-Septembre 2021): 1-14. Listen to a podcast interview by the authors with Côté and Virgin: Question of Character podcast, Episode 6, "How is Canada Revenue Agency Embedding Leader Character?"
6. M. Crossan, G. Seijts, and J. Gandz, "Developing Leadership Character" (Oxfordshire, England: Routledge, 2016).

7. R.E. Sturm, D. Vera, and M. Crossan, "The Entanglement of Leader Character and Leader Competence and Its Impact on Performance," *The Leadership Quarterly* 28, no. 3 (Juin 2017): 349-366.
- i. See M. Crossan, D. Mazutis, G. Seijts, et al., "Developing Leadership Character in Business Programs," *Academy of Management Learning and Education* 12, no. 2 (Juin 2013): 285-305.
 - ii. M. Crossan, G. Seijts, and J. Gandz, "[LCIA: Leadership Character Insight Assessment](#)," Sigma Assessment Systems, accessed Sept. 2, 2022, www.sigmaassessmentsystems.com.
 - iii. M. Crossan, C. Ellis, and C. Crossan, "Using Music to Activate and Develop Leadership Character," in "Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice, Volume 1: Arts-Based Methods," eds. E.P. Antonacopoulou and S.S. Taylor (Cham, Switzerland: Palgrave MacMillan, 2019), 45-70; and M. Crossan, C. Ellis, and C. Crossan, "Towards a Model of Leader Character Development: Insights From Anatomy and Music Therapy," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 28, no. 3 (Août 2021): 287-305.
 - iv. C. Crossan and M. Crossan, "The Practice of Developing Character to Elevate Judgment," in "Virtues and Leadership," eds. T. Newstead and R. Riggio (Oxfordshire, England: Routledge, forthcoming).

N° RÉIMPRESSION : [64203](#)