



Le leadership positif

Chapitre 1 : Conscience de soi

Rédigé par Dr Craig Dowden
Mars 2026

Chapitre 1 : Conscience de soi

« Se connaître soi-même est le début de toute sagesse. » - Aristotle

Une introduction à la conscience de soi

La conscience de soi, c'est-à-dire la compréhension consciente de soi-même, y compris de ses émotions, de ses forces, de ses faiblesses, de ses valeurs et de son impact sur les autres, est la pierre angulaire d'un leadership efficace.



Dans le secteur public, où les leaders doivent relever des défis complexes et servir des communautés internes et externes diverses et parfois concurrentes, il est essentiel de cultiver la conscience de soi pour favoriser la confiance, prendre des décisions éclairées et diriger avec intégrité.

Des recherches inspirantes menées par la psychologue organisationnelle Tasha Eurich (2018) soulignent que la conscience de soi englobe deux dimensions principales :

- **Conscience interne de soi** : Il s'agit de savoir si nous nous comprenons bien, notamment en ce qui concerne nos valeurs, nos aspirations, nos forces et nos faiblesses, nos réactions (y compris nos pensées, nos sentiments et nos comportements) et leur impact sur les autres.
- **Conscience externe de soi** : Il s'agit de la précision avec laquelle nous pouvons discerner la manière dont les autres nous perçoivent, sur la base des mêmes dimensions que celles décrites ci-dessus. Plus notre compréhension est précise, plus notre conscience externe de soi est élevée.

Bien qu'il puisse sembler logique de supposer qu'un niveau élevé d'un type de conscience de soi entraîne un niveau élevé de l'autre, ce n'est pas le cas. M^{me} Eurich décrit quatre archétypes de leadership différents.

Introspecteurs (Interne élevé; Externe faible)	Conscients (Interne élevé; Externe élevé)
Chercheurs (Interne faible; Externe faible)	Complaisants (Interne faible; Externe faible)

Ce tableau est puissant non seulement parce qu'il est fondé sur des recherches, mais aussi parce qu'il est facile à comprendre et immédiatement utile. Il montre clairement les problèmes qui découlent

de l'existence d'angles morts dans l'un ou l'autre type de conscience de soi, et pourquoi les leaders les plus efficaces obtiennent des résultats élevés dans les deux types.

Arguments économiques pour un leadership axé sur la conscience de soi

Des chercheurs provenant de diverses sources montrent le pouvoir de la conscience de soi. Parmi les avantages les plus courants, citons¹:

- Meilleure prise de décision
- Créativité
- Meilleure autorégulation émotionnelle
- Diminution du stress
- Augmentation du bonheur
- Plus grande confiance en soi
- Plus grande influence
- Amélioration de la communication
- Relations plus solides avec les autres

Il est clair que chacun des domaines ci-dessus a un impact significatif sur la capacité d'un individu à être un leader efficace ainsi qu'un impact significatif sur la façon dont nous fonctionnons dans notre vie personnelle.



Mise en garde et une occasion pour l'introspection.

Il est important de s'arrêter ici et de poser une question importante avant de passer à la section suivante sur les moyens pratiques d'améliorer notre conscience de soi. Combien d'entre vous sont tentés de passer au chapitre suivant ou ne lisent que pour voir ce que [d'autres](#) personnes doivent

¹ Sutton A. (2016) Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *European Journal of Psychology*. 12(4):645-658; London, M., Sessa, V., Shelley, L. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10(1) 261-288; Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*, 4.

faire pour améliorer leur connaissance de soi? Sur la base des recherches disponibles, j'estime qu'il s'agit de la grande majorité d'entre vous.

Bien que cela puisse ressembler à une attaque personnelle ou à un jugement, ce n'est pas le cas. De nombreuses recherches confirment l'effet Dunning-Kruger ², c'est-à-dire la tendance à s'évaluer de manière exagérément positive. Des études indépendantes ont montré que ce phénomène existe dans tous les domaines de notre vie, personnels ou professionnels.

L'un de mes exemples préférés est que les recherches montrent que la majorité des gens se considèrent comme supérieurs à la moyenne en ce qui concerne les compétences interpersonnelles, bien que cela soit statistiquement impossible. L'effet Dunning-Kruger a été constaté dans les domaines de la prise de décision éthique, de l'intégrité et des relations amoureuses. L'effet Dunning-Kruger est présent partout.

Pour étayer cette réalité, de nombreuses études scientifiques ont montré que la conscience de soi est incroyablement rare. Rappelons les travaux novateurs menés par Tasha Eurich (2018) que j'ai évoqués précédemment. Elle estime que seulement 10 à 15 % des personnes possèdent un niveau raisonnable de conscience de soi.

Cette information n'est pas transmise pour humilier ou insulter. Il s'agit d'attirer l'attention sur le fait que chacun d'entre nous risque d'être victime de cet effet qui menace de miner notre efficacité personnelle et professionnelle. Prendre conscience de cet angle mort potentiel est d'une importance capitale dans notre parcours pour devenir un leader plus positif et plus influent.

Stratégies pratiques pour améliorer la conscience de soi

Les stratégies suivantes peuvent aider les leaders du secteur public à développer et à améliorer leur conscience de soi.

1. Tenez un journal

De nombreuses données probantes confirment les bienfaits émotionnels, psychologiques et même physiologiques liés au fait de tenir un journal³. Une étude intéressante a montré que ces effets se produisaient indépendamment du fait que les participants se sentaient à l'aise de tenir un journal ou qu'ils tenaient fréquemment un journal⁴.

Un avertissement important s'impose. Le type de journal le plus efficace combine [nos émotions et nos pensées](#). Lorsque les gens ne font qu'écrire des sentiments ou des pensées récurrentes, les effets peuvent être négatifs. La prise en compte des éléments analytiques et émotionnels du processus favorise l'impact positif le plus important.

² Dunning-Kruger Effect, Psychology Today.

³ Pennebaker, J.W. et Smyth, J.M. (2016). *Opening Up by Writing It Down*, Greater Good Magazine.

⁴ K.M. Chan, K. Horneffer (2006). *Emotional expression and psychological symptoms: A comparison of writing and drawing*, The Arts in Psychotherapy.

Par exemple, au lieu d'écrire « Je me suis senti anxieux pendant la réunion », on pourrait écrire de manière plus constructive : « Je me suis senti anxieux pendant la réunion parce que je n'étais pas sûr de la façon dont mes idées seraient accueillies. La prochaine fois, je me préparerai davantage et je demanderai de la rétroaction dès le début. » Ce type de réflexion équilibrée favorise la clarté, la croissance et la régulation émotionnelle.

2. Cessez de vous demander « pourquoi » et commencez à vous demander « quoi »

Si la plupart des gens pensent que l'introspection améliore la conscience de soi, les données probantes disponibles réfutent cette idée. En fait, Tasha Eurich a noté que l'une des conclusions les plus surprenantes de sa recherche est que les personnes qui font de l'introspection sont moins conscientes d'elles-mêmes et déclarent des niveaux inférieurs de satisfaction professionnelle et de bien-être.

L'une des conclusions les plus intéressantes et inspirantes de son enquête est que la principale raison pour laquelle l'introspection a des effets limités, voire négatifs, est la manière dont la plupart d'entre nous l'abordent. D'une manière générale, nous avons tendance à faire de l'introspection en demandant « Pourquoi? » Par exemple, « pourquoi ai-je fait cela? Pourquoi ai-je réagi ainsi? Pourquoi n'ai-je pas remarqué ce que ressentait mon employé? » Bien que cette façon de faire semble valable, elle est tout à fait inefficace.

Tasha Eurich résume brillamment ce défi :

« La recherche a montré que nous n'avons tout simplement pas accès à la plupart des pensées, sentiments et motifs inconscients que nous cherchons à connaître. Et comme beaucoup de choses échappent à notre conscience, nous avons tendance à inventer des réponses qui nous semblent vraies, mais qui sont souvent fausses. Par exemple, après s'être emporté de manière inhabituelle contre un employé, un nouveau gestionnaire peut en conclure que c'est parce qu'il n'est pas fait pour la gestion, alors que la vraie raison est l'hypoglycémie. »

Cela conduit à une question logique. Quelle est la meilleure alternative? La réponse se trouve dans cette question.

Son équipe a examiné de manière exhaustive les transcriptions des personnes les plus conscientes d'elles-mêmes et est parvenue à une conclusion. Très peu d'entre elles ont utilisé le mot « pourquoi » lorsqu'elles parlaient de la conscience de soi (ce mot n'a été relevé que 150 fois dans les transcriptions). Un mot beaucoup plus courant dans le langage des personnes les plus conscientes d'elles-mêmes est « quoi », qui apparaît plus de 1 000 fois.

En résumé : La meilleure façon d'améliorer la conscience de soi est de limiter les questions « pourquoi » et de les remplacer par des questions « quoi ». Par exemple, au lieu de demander « Pourquoi suis-je si stressé? », demandez « Quelles sont les situations qui ont tendance à déclencher mon stress, et que puis-je faire pour réagir différemment la prochaine fois? »

Passer du « pourquoi » au « quoi » nous permet d'obtenir des informations plus constructives et une plus grande clarté dans l'action.

3. Utiliser les outils d'évaluation

Les évaluations de personnalité peuvent révéler des informations profondes et importantes sur nos tendances, notre style, nos préférences interpersonnelles, nos points forts et nos besoins de développement. Elles permettent essentiellement de comprendre comment nous nous présentons dans le monde, comment nous communiquons et comment les autres peuvent nous percevoir.

Par exemple, par rapport à la moyenne des gens, à quel point sommes-nous sûr de nous? Quelle est notre propension à la colère, notre ouverture à l'expérience ou notre degré de conscience professionnelle?

Il est important de reconnaître que toutes les évaluations ne se valent pas. Par exemple, malgré la grande popularité du Myers-Briggs (MBTI), il existe très peu de données scientifiques pour l'appuyer. En effet, Adam Grant, auteur de plusieurs livres à succès et professeur réputé à Wharton, a rédigé une critique convaincante de la science (ou de son absence) entourant le MBTI, qui a suscité beaucoup de réactions⁵.

Malgré le potentiel des évaluations à ajouter de la valeur, le mantra « acheteurs, prenez garde » doit être appliqué lorsqu'il s'agit de les trouver et de les utiliser. Un mauvais outil peut, au mieux, ne pas fournir d'informations particulièrement pertinentes et, au pire, avoir un impact négatif sur l'efficacité des individus et de l'organisation.

L'un des outils les plus puissants (et gratuit) est PrinciplesYOU, créé par Ray Dalio (fondateur de Bridgewater Associates et auteur à succès de *Principles*) en collaboration avec deux grands psychologues de l'organisation et de la personnalité Adam Grant et Brian Little. L'outil est conçu pour intégrer les dernières découvertes du domaine en plein essor des sciences de la personnalité afin d'élaborer une méthodologie d'évaluation de renommée mondiale⁶.

Pour maximiser la valeur du processus, il est recommandé de faire le point sur les résultats avec un praticien formé et expérimenté. Si cela n'est pas possible financièrement, le rapport lui-même est

⁵ Grant, Adam (2013). *Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die*, Psychology Today.

⁶ Il convient de noter que la grande majorité des outils utilisés aujourd'hui sur le marché ont été élaborés il y a au moins 30 ou 40 ans.

assez complet et fournit des informations détaillées sur la manière dont nous préférons penser, interagir avec les autres et nous appliquer⁷.

4. S'engager dans un processus de rétroaction à 360 degrés

Alors que les évaluations de la personnalité mesurent les traits, qui sont des indicateurs relativement stables de notre personnalité, la rétroaction à 360 degrés se concentre sur l'évaluation de nos comportements.

Le Dr Marshall Goldsmith, coach de cadres, leader d'opinion et pionnier de la méthode de rétroaction à 360 degrés, a dirigé une étude examinant l'impact de la participation à un processus de rétroaction à 360° sur plus de onze mille gestionnaires⁸. De manière convaincante, ses résultats ont montré que près de 75 % des participants avaient ressenti une certaine forme d'amélioration à la suite de cet exercice.

Malgré ces résultats impressionnants, les évaluations à 360° peuvent également nuire aux leaders et aux organisations si elles ne sont pas menées correctement. On recense dans de nombreuses organisations des histoires cauchemardesques de projets de rétroaction à plusieurs évaluateurs. Pour éviter ces pièges potentiels, l'annexe fournit plusieurs scénarios, exercices et cadres que vous pouvez utiliser pour tirer le meilleur parti de cet exercice.

Voici quelques éléments supplémentaires à prendre en compte :

- a. Assurez-vous que l'outil d'évaluations à 360° que vous choisissez comprend une auto-évaluation, car cela vous permet de comparer vos évaluations avec celles d'autres évaluateurs. Cette suggestion repose sur deux raisons. Tout d'abord, cela vous permet d'identifier les éventuels angles morts. Par exemple, si je m'attribue une note de six sur sept en matière d'accessibilité, alors que mes collègues me donnent une note moyenne de deux, il y a un écart important dans mon niveau de conscience de moi-même. C'est l'occasion d'explorer et de grandir.

Un deuxième avantage, tout aussi important, de l'auto-évaluation est qu'elle permet au leader d'identifier ses forces cachées. C'est le cas lorsque votre auto-évaluation est beaucoup plus faible que celle de vos collègues, ce qui suggère que vous sous-estimez votre performance dans un domaine particulier. Bien qu'il s'agisse également d'une indication d'une faible conscience de soi, cette information est tout aussi précieuse, car votre manque de confiance dans un domaine peut influencer les choix que vous faites concernant la manière et les domaines où vous performez. Dans le cadre de ma pratique de coaching, d'innombrables clients ont découvert des domaines dans lesquels ils sont

⁷ Un autre avantage de l'outil est qu'il peut être utilisé pour la formation d'équipe.

⁸ Goldsmith, Marshall, et Howard Morgan (2004). Leadership Is a Contact Sport: The 'Follow-up Factor' in Management Development, Strategy Business.

bien plus performants qu'ils ne le pensaient au départ et ont limité leur attention à ces domaines en raison de cette croyance restrictive. La prise de conscience de leurs forces cachées a grandement changé non seulement leur leadership au quotidien, mais aussi la trajectoire de leur carrière.

- b. Plus la rétroaction est difficile, plus vous souhaitez y consacrer du temps : Lorsque chacun d'entre nous reçoit de la rétroaction, il peut être tentant d'en minimiser ou d'en rejeter la pertinence. C'est particulièrement vrai si nous pensons que cela va complètement à l'encontre de notre propre vision des choses. Par exemple, si je crois fermement que je suis accessible et que les données suggèrent le contraire, je peux réagir vivement et rejeter l'idée.

Mon expérience m'a appris qu'il est préférable de passer plus de temps, et non moins de temps, à examiner la rétroaction lorsqu'elle a lieu, car cela peut représenter notre meilleure occasion d'apprendre et de grandir. En fait, la force de notre résistance à la rétroaction peut représenter l'un de nos plus grands angles morts.

Doug Stone m'a fait part d'une astuce efficace en leadership qui s'applique parfaitement à ce cas de figure. Plutôt que de demander « Qu'est-ce qui ne va pas avec la rétroaction », ce que la plupart d'entre nous font, il est plus utile de poser la question suivante : « Qu'est-ce qui est juste dans cette rétroaction ? » Cela nous permet d'adopter un angle plus objectif pour extraire des informations clés et nous permet de mieux apprécier sa portée potentielle.



Point clé à retenir: Plus les commentaires sont critiques, plus nous devons y consacrer du temps.

- c. Vous pouvez également vous associer à un coach. Une étude publiée dans le journal *Leadership and Organization Development*, à laquelle ont participé près de trois cents cadres supérieurs, a conclu « que la combinaison d'une rétroaction multi-évaluateurs et d'un coaching individuel augmente effectivement l'efficacité du leadership jusqu'à 60 % et au-delà, selon la rétroaction de subordonnés directs et de pairs après le sondage. »⁹ De plus, l'auteur a noté une indication préliminaire selon laquelle plus le nombre de séances de coaching est élevé, plus l'amélioration globale est importante.

Faire appel à un expert objectif et externe pour discuter des résultats de votre rétroaction, idéalement à une personne formée à l'administration d'évaluations de rétroaction à 360°,

⁹ Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 4, 205-214.

présente de nombreux avantages. Cela permet au participant de passer en revue et de comprendre la grande quantité de données recueillies sans se sentir dépassé. Le coach peut également contextualiser la rétroaction pour le participant. Un autre avantage majeur est que le coach peut aider à l'élaboration d'un plan de développement de suivi bien équilibré¹⁰.

De la conscience de soi au leadership stratégique

En tant que leaders de la fonction publique, vous êtes investis d'une énorme responsabilité : servir le public, gérer sa confiance et naviguer dans la complexité avec clarté et courage.



Point clé : La conscience de soi n'est pas une chose « agréable à avoir », c'est un impératif stratégique. La capacité à reconnaître vos schémas internes et à comprendre comment les autres perçoivent votre leadership a un impact direct sur votre crédibilité, votre influence et vos résultats.

Cultiver cette conscience ne vise pas à atteindre la perfection, mais à diriger avec plus d'intention.

Voici l'invitation : commencez modestement et restez cohérent. Demandez à votre équipe comment elle vous perçoit. Réfléchissez aux situations qui ont tendance à avoir un effet déclencheur sur vous et à la façon dont vous y répondez habituellement. Tenez un journal hebdomadaire de votre leadership, non seulement sur ce que vous avez fait, mais aussi sur la façon dont vous vous êtes comporté. Les leaders les plus efficaces ne sont pas ceux qui ont toutes les réponses, mais bien ceux qui s'engagent à apprendre, en particulier sur eux-mêmes. C'est ainsi que se construit la confiance. C'est ainsi que le leadership croît. Et c'est ainsi que nous dirigeons avec intégrité au service de quelque chose de plus grand que nous.

Pour plus de ressources sur le leadership positif, consultez la [Trousse du leadership positif de l'APEX](#).

¹⁰ L'annexe contient des ressources pertinentes.

Annexe

Sélection d'un cercle équilibré et éclairé de répondants pour une rétroaction à 360°

Objectif : Vous aider à choisir des personnes capables d'offrir une rétroaction significative et honnête, tout en évitant les préjugés, les angles morts ou le filtrage involontaire.

Durée estimée : 15 à 20 minutes

1. Clarifier l'objectif de votre 360°

Avant de commencer, rappelez-vous l'objectif de cet exercice : approfondir votre connaissance de vous-même en comprenant comment votre leadership est perçu par un groupe diversifié de personnes qui ont travaillé en étroite collaboration avec vous. Il s'agit d'apprendre, pas de valider.

2. Identifier les principales catégories de relations

Utilisez les catégories ci-dessous pour obtenir une vue d'ensemble des différents groupes qui pourraient vous aider à sélectionner un cercle équilibré et éclairé de répondants.

Groupe	Noms des personnes qui vous viennent à l'esprit
Supérieur(s)	
Pairs ou collègues	
Subordonnés directs	
Interfonctionnel (personnes de d'autres équipes ou projets)	
Clients ou parties prenantes (si pertinent)	

Pour préserver la confidentialité, prévoyez au moins deux à trois personnes par groupe, en fonction de la taille de votre organisation.

3. Appliquer le filtre d'équité

Maintenant que vous avez une liste, réfléchissez aux questions suivantes :

- Ces personnes connaissent-elles suffisamment bien mon style de leadership pour me donner une rétroaction spécifique?
- Ont-elles travaillé avec moi de manière régulière ou significative au cours des six à douze derniers mois?
- Est-ce que j'évite certaines personnes parce que je crains qu'elles ne me donnent une rétroaction défavorable?
- Suis-je en train de sur-sélectionner les personnes avec lesquelles je me sens le plus à l'aise ou qui sont susceptibles « d'adoucir » leur rétroaction?
- Ai-je inconsciemment exclu des gens qui pensent ou travaillent différemment de moi?

Votre objectif est l'équilibre et non le confort.

4. Élaborer votre sélection finale

Choisissez une combinaison de personnes qui représentent :

- Un éventail de relations de travail (selon l'hierarchie, leur fonction et leur ancienneté)
- Une diversité de perspectives, de styles et de personnalités
- Des gens qui seront honnêtes et réfléchis, même si c'est difficile à entendre

5. Rappel à soi-même

Cet énoncé doit rester visible tout au long du processus :

« L'objectif de mon 360° n'est pas de protéger mon ego, mais de rehausser mon impact. »

1) Modèle de courriel pour inviter les participants au 360°

Objet : Vos observations sont recherchées : Demande de rétroaction à 360 degrés confidentielle

Bonjour [Nom],

Je vous écris pour vous inviter à participer à un processus de rétroaction à 360 degrés que j'entreprends dans le cadre du développement de mon leadership.

Cette initiative vise à renforcer ma conscience de moi-même en acquérant une meilleure compréhension de la manière dont mon leadership est perçu par les personnes avec lesquelles je travaille en étroite collaboration. Votre contribution serait extrêmement précieuse et je tiens à souligner quelques points essentiels dès le départ :

- **Votre rétroaction est entièrement confidentielle.** Elle sera recueillie et communiquée par [insérer le nom de l'animateur/fournisseur d'outils] de manière à garantir l'anonymat des réponses individuelles.
- **L'honnêteté n'est pas seulement bienvenue, elle est essentielle.** Une rétroaction constructive et franche (à la fois positive et stimulante) est ce qui donne tout son sens à ce processus.
- **Votre temps est respecté.** Le sondage devrait prendre environ [X] minutes et vous recevrez des instructions claires et un lien sous peu.
- **Le but est d'apprendre et de grandir.** Mon objectif n'est pas de « bien paraître », mais de m'améliorer. Votre point de vue m'aidera à comprendre où je me comporte bien et où je dois évoluer.

J'apprécie vraiment le temps que vous accorderez et votre franchise. Si vous avez des questions sur le processus, n'hésitez pas à nous contacter (indiquez le nom de l'administrateur si nécessaire). J'apprécie beaucoup votre perspective.

D'avance, je vous remercie.

[Votre nom, titre et coordonnées]

Suivi avec les répondants du 360°

1) Modèle de courriel de suivi après votre rétroaction à 360° pour remercier les participants et les informer des prochaines étapes

Bonjour [Nom],

Je vous remercie d'avoir pris le temps de participer à mon processus de rétroaction à 360 degrés. Je tiens à vous remercier sincèrement pour votre contribution honnête. Votre point de vue est un élément essentiel de mon parcours d'apprentissage, et je ne le prends pas à la légère.

Après avoir passé en revue la rétroaction, j'ai pris le temps de réfléchir aux points forts qui ont été mis en évidence et aux domaines dans lesquels il est possible de progresser. Quelques thèmes clairs sont apparus, et je me suis engagé à suivre les étapes suivantes dans le cadre de mon développement de leadership :

- **[Insérer l'action clé n° 1 – par exemple « Avoir une intention plus claire quant à la manière dont je réagis sous la pression »]**
- **[Insérer l'action clé n°2 – par exemple « Demander à mon équipe une rétroaction régulière sur l'impact de mes décisions »]**
- **[Optionnel : Insérer l'action clé n° 3 ou l'étape de responsabilisation]**

Je vous en fais part pour deux raisons :

Tout d'abord, pour vous remercier et vous faire savoir que votre opinion est importante.

Deuxièmement, je vous invite à poursuivre notre partenariat. Si vous constatez que je fais des progrès ou que je retombe dans mes vieilles habitudes, je vous invite à me faire part de vos observations. Une vérification rapide ou un point de vue sincère peut m'aider à rester responsable par rapport à ces objectifs.

Je vous remercie à nouveau pour votre confiance, votre temps et votre franchise. Je me réjouis de continuer à apprendre et à diriger plus efficacement, avec votre soutien.

Cordialement,

[Votre nom, titre, et coordonnées]

2) Passer de la rétroaction à l'opinion

Objectif : Vous aider à traiter votre rétroaction à 360° de manière constructive et à en tirer des enseignements utiles, en particulier si certains points de la rétroaction sont surprenants ou difficiles.

Directives : Après avoir pris connaissance des résultats de votre rétroaction à 360°, consacrez au moins 30 à 45 minutes à la réflexion et répondez aux questions suivantes.

1. Réaction émotionnelle initiale

- Quel est le point de rétroaction qui vous a le plus surpris ou déstabilisé?
- Quelle a été votre première réaction interne? (Soyez honnête.)

2. Recadrer les données

- Choisissez un élément délicat de la rétroaction. Demandez : « Qu'est-ce qui pourrait être exact à ce sujet? »
- Si ce point de rétroaction est vrai, quelles en sont les implications?

3. Points forts cachés

- Dans quels domaines les autres vous ont-ils mieux noté que vous ne l'avez fait vous-même?
- Quels sont les points forts que vous sous-estimez?

4. Thèmes et schémas

- Quels sont les messages cohérents qui se dégagent des différents groupes d'évaluateurs?
- Quels sont les écarts entre l'image que vous avez de vous-même et celle que les autres ont de vous?

5. Votre engagement en matière de leadership

- Sur la base de ces commentaires, quel est le nouveau comportement ou la nouvelle habitude de leadership que vous allez essayer au cours des 30 prochains jours?
-

Mise en place d'un plan de développement durable de rétroaction à 360°

Objectif : Traduire la rétroaction en changement de comportement par le biais d'une action autodirigée et de responsabilisation.

Directives :

Utilisez ce modèle comme un autocontrôle mensuel ou pour élaborer un plan de développement avec votre supérieur, votre coach ou votre mentor.

1. Les deux principales observations de mon 360°

- Observation n° 1 :
- Observation n° 2 :

2. Comportements cibles pour la croissance

- Quels comportements observables allez-vous développer ou adapter?
- Quelles mesures spécifiques allez-vous entreprendre? (par exemple, « Je demanderai chaque mois une rétroaction à mes subordonnés directs »)

3. Indices de réussite

- À quoi ressemblera le progrès?
- Comment saurez-vous qu'il y a du changement?

4. Système de soutien

- Qui peut fournir de la rétroaction, rendre compte ou coacher?
- De quel soutien avez-vous besoin pour réussir ?

5. Revoir et réfléchir

- Planifiez une séance de réflexion : [insérer la date]
- Quelles nouvelles perspectives ou quelle nouvelle rétroaction rechercherez-vous à ce moment-là?