



Le leadership positif

Chapitre 3 : Humilité

Rédigé par Dr Craig Dowden
Mars 2026

Chapitre 3 : Humilité

« L'humilité ne consiste pas à avoir une mauvaise opinion de soi, mais à moins penser à soi. » - Rick Warren

Une introduction à l'humilité



Commençons avec un élément clé : L'humilité est l'un des traits les plus sous-estimés et pourtant essentiels d'un leadership efficace.

Alors que les modèles traditionnels de leadership ont souvent mis l'accent sur l'autorité, la confiance et l'esprit de décision, la recherche laisse entendre que l'humilité est un facteur clé de la réussite du leadership dans de nombreux domaines importants¹. Christopher Peterson et Martin Seligman, spécialiste de renom de psychologie positive, ont défini l'humilité comme la volonté d'accepter de nouvelles perspectives « sans avoir le sentiment que le soi a été effacé ou endommagé². »

Dans une étude ambitieuse et novatrice qui poursuit ce travail, Bradley Owens a cerné plusieurs caractéristiques définissant les leaders humbles, notamment :

- **Une vision juste de soi³ :** Contrairement à une opinion répandue, l'humilité n'est pas synonyme de faiblesse ou d'autodévalorisation. Les leaders humbles reconnaissent leurs forces tout en appréciant leurs faiblesses. Cela permet d'éviter que l'arrogance ou l'excès de confiance n'entrave leur impact ou leur efficacité.
- **Assumer la responsabilité de leurs actes :** Les leaders humbles admettent leurs erreurs et [font preuve de responsabilité individuelle](#). Plutôt que de jeter le blâme sur les autres, les leaders humbles sont les premiers à être tenus responsables.
- **Exemples d'apprentissage continu :** Les leaders humbles demandent régulièrement aux membres de leur équipe et aux autres intervenants de leur faire part de commentaires sur leur rendement. Ils veulent toujours savoir comment ils peuvent s'améliorer. Les leaders humbles encouragent également l'expression de points de vue différents et la remise en question de leurs idées par autrui. Ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie à écouter plutôt qu'à parler. Cela crée un environnement psychologiquement sûr et inclusif où l'innovation peut prospérer.

¹ Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., and Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, Wiley Online Library

² Peterson, Christopher et Martin E. P. Seligman (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, American Psychological Association.

³ L'humilité est un prolongement particulier de la conscience de soi, qui a été abordée dans le premier chapitre. Les lecteurs peuvent constater l'importante interdépendance de ces qualités.

- **Mettre les autres en valeur** : Contrairement aux leaders narcissiques ou arrogants qui ont soif d'attention et d'éloges, les leaders humbles s'efforcent de reconnaître les autres.



Les leaders humbles s'efforcent de reconnaître les forces, les contributions, les compétences uniques et les connaissances des membres de leur équipe et de leurs collègues. Ils soulignent les réalisations des autres. Ce faisant, les leaders humbles créent des équipes qui sont très mobilisées et encouragées à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Dans le contexte de la fonction publique, l'humilité est particulièrement importante. Les cadres supérieurs de la fonction publique travaillent dans des environnements complexes, comptant de multiples parties prenantes, une grande responsabilité et un examen public. Il est donc essentiel que ces cadres soient ouverts à recevoir de la rétroaction, désireux d'apprendre des experts et des citoyens, et prêts à admettre ce qu'ils ne savent pas, des comportements qui s'alignent sur les valeurs fondamentales de la fonction publique. En bref, l'humilité permet aux cadres supérieurs de la fonction publique de :

- collaborer plus efficacement;
- prendre des décisions équilibrées; et
- défendre l'intérêt public.

Les arguments économiques en faveur d'un leadership humble

De nombreuses recherches mettent en évidence les avantages d'un leadership humble. Les leaders humbles peuvent :

1. Nourrir l'ambition (de leadership) chez les autres

Si l'idée d'humilité ne semble pas naturellement liée à une grande ambition, des données convaincantes suggèrent que les leaders humbles incitent les membres de leur équipe à prendre plus de responsabilités, en particulier lorsqu'il s'agit de leadership⁴. Il est intéressant de noter que cela est dû au fait que les employés se sentent respectés et valorisés au sein de l'organisation, ce qui, à son tour, soutient l'interdépendance de ces comportements positifs de leadership⁵.

2. Stimuler l'innovation

Les leaders humbles stimulent également l'innovation au niveau individuel⁶ et au niveau de l'équipe⁷. Dans l'étude examinant l'impact d'un leadership humble sur l'innovation au niveau individuel, l'effet

⁴ Lin, X., Tse, H. H. M., Shao, B., and Duan, J. (2024). How do humble leaders unleash followers' leadership potential? The roles of workplace status and individualistic orientation, Journal of Organizational Behavior.

⁵ Rappelons que la conscience de soi est également liée à l'humilité.

⁶ Wang, G., Saher, L., Hao, T. et al. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange.

⁷ Lei X, Liu W, Su T and Shan Z (2022). Humble Leadership and Team Innovation: The Mediating Role of Team Reflexivity and the Moderating Role of Expertise Diversity in Teams.

était positif pour tout le monde, mais il était particulièrement amplifié lorsque les subordonnés directs possédaient un faible niveau de confiance en soi. Compte tenu du besoin profond d'innovation dans une fonction publique fédérale en constante évolution, ce constat ne saurait être sous-estimé.

3. Stimuler des niveaux plus élevés de mobilisation des employés

De nombreuses études ont mis en évidence le lien étroit entre l'humilité du leader et la mobilisation des employés⁸.

4. Augmenter l'efficacité globale du leadership

Une récente enquête méta-analytique⁹ sur le pouvoir de l'humilité a mis en évidence de nombreux avantages importants en plus de ceux explorés ci-dessus, y compris des niveaux significativement plus élevés de leadership :

- Engagement affectif
- Confiance affective
- Satisfaction professionnelle
- Identification organisationnelle
- Autonomisation psychologique
- Auto-efficacité
- Exécution des tâches
- Voix des employés et prise de parole

Ce qui rend les résultats de cette méta-analyse particulièrement convaincants, c'est que le leadership humble explique ces résultats de manière indépendante et n'est pas indirectement ou directement lié à un autre concept tel que le « leadership au service des autres ».

Stratégies pratiques pour faire preuve de leadership humble

1. Adopter un état d'esprit axé sur le développement

Grâce à ses recherches, Carol Dweck, l'une des psychologues les plus respectées au monde, a découvert que les êtres humains adoptent à tout moment l'un des états d'esprit suivants : fixe ou de développement. La différence fondamentale entre ces états d'esprit est la croyance dominante en la possibilité de changement. Comme son nom l'indique, les personnes ayant un état d'esprit fixe pensent que leurs capacités et leur potentiel sont figés. Si nous ne pouvons pas faire quelque chose aujourd'hui, nous ne pourrions pas le faire demain, quels que soient nos efforts.

⁸ Ma, C., Wu, C.-H., Chen, Z. X., Jiang, X., et Wei, W. (2019). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective, doi: 10.1108/pr-02-2019-0049; Li, X., Xue, J., et Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: work engagement as a mediator, doi: 10.2224/sbp.10358.

⁹ Une méta-analyse consiste à agréger les résultats d'un large échantillon d'études indépendantes.

L'état d'esprit de développement, en revanche, voit notre potentiel sous un angle beaucoup plus dynamique. Avec de la concentration et de la pratique, tout le monde peut s'améliorer, quel que soit son niveau de départ. Mon rendement d'aujourd'hui ne détermine pas mon rendement de demain. En d'autres termes, avec un état d'esprit fixe, nous ne pouvons pas décoller. Avec un état d'esprit de développement, nous pouvons viser le sommet.

Il n'est pas surprenant que notre état d'esprit ait des implications directes sur la manière dont nous réagissons à diverses situations. La figure 1 présente quelques exemples courants.

Figure 1: Résumé des réactions d'un état d'esprit fixe vs un état d'esprit de développement

	Fixe	Développement
Défis	Évite	Relève
Reculs	Abandonne	Persévère
Effort	Inutile	Travaille fort
Rétroaction critique	Détourne/ignore/s'énervé	Recherche/apprend
Succès des autres	Menace/ignore	Apprend/célèbre

En examinant le tableau, il est facile de voir les avantages considérables de l'adoption d'un état d'esprit de développement. Il est également évident que plusieurs des caractéristiques d'un état d'esprit de développement s'inscrivent parfaitement dans le cadre d'un leadership humble (p. ex., rechercher la rétroaction et en tirer des enseignements, tirer des enseignements de la réussite des autres et la célébrer).

Il existe plusieurs mesures concrètes que les cadres supérieurs peuvent prendre pour adopter un état d'esprit de développement.

- **Identifier nos déclencheurs**

Dweck a découvert que nos états d'esprit sont fluides (p. ex. même lorsque nous avons un état d'esprit de développement, nous pouvons facilement retomber dans un état d'esprit fixe). L'un des moyens les plus efficaces de maximiser le temps que nous passons dans un état d'esprit de développement est d'être conscient de nos déclencheurs.

Comment identifier vos déclencheurs :

1. Notez les personnes et les situations qui déclenchent votre état d'esprit fixe.
2. Recherchez des parallèles entre les personnes et les situations figurant sur votre liste.
3. Existe-t-il des similitudes en termes de personnalité, de style de communication, etc. entre les personnes figurant sur votre liste?
4. Y a-t-il des constantes dans les situations? Il y a de fortes chances qu'il y ait un fil conducteur.

La prochaine étape? Développer des stratégies pour gérer ces personnes et ces situations spécifiques à l'avenir.

Demandez-vous :

1. Comment pouvons-nous éviter de tomber dans un état d'esprit fixe lorsque nous sommes confrontés à ces déclencheurs?
2. Lorsque nous tombons dans un état d'esprit fixe, comment pouvons-nous corriger le tir?

La prise de conscience et l'intentionnalité que nous pouvons acquérir à travers cette réflexion maximisent notre capacité à éviter le piège potentiel de tomber dans un état d'esprit fixe.

Cet exercice de réflexion nous permet non seulement de gérer plus efficacement les personnes et les situations que nous avons cernées dans notre environnement immédiat, mais il nous donne également les moyens d'être plus efficaces lorsque nous rencontrons des personnes et des situations similaires qui sont des déclencheurs à l'avenir.

- **Reconnaître la voix de l'état d'esprit fixe**

La voix de l'état d'esprit fixe représente des affirmations ou des histoires inutiles que nous nous racontons sur notre incapacité à influencer une situation. Il n'est pas surprenant que cela limite notre motivation et notre désir d'agir.

Voici un exercice pratique pour mieux comprendre la voix unique de notre état d'esprit fixe.

1. Notez le monologue intérieur que vous utilisez le plus souvent pour l'exprimer. Soyez aussi précis que possible.
2. Une fois que vous avez noté chacune des affirmations de ce monologue, réfléchissez à la manière dont vous pouvez vous remettre en question ou les recadrer dans une optique de développement. Pour chaque affirmation, demandez : « Comment puis-je recadrer cette situation dans une optique de développement? »

Voici un exemple concret. Plutôt que de dire : « J'ai fait une erreur. Je suis un échec. Comment ai-je pu manquer quelque chose de si évident? » le recadrage dans une optique de développement peut nous permettre de dire : « J'ai fait une erreur. Je suis un être humain. Quelles leçons puis-je en tirer et quelles mesures puis-je prendre pour éviter que cela ne se reproduise pas à l'avenir? »

Plus nous sommes attentifs au monologue de notre état d'esprit fixe, plus nous avons de chances de le repérer en temps réel. Lorsqu'il nous vient à l'esprit, nous pouvons le reconnaître rapidement et changer de cap. Utilisez ces contrepoids pour changer d'état d'esprit dès que vous entendez la voix

de votre état d'esprit fixe s'amplifier. Lorsque nous reconnaissons et recadrons la voix de notre état d'esprit fixe, nous découvrons quelque chose d'intéressant. [Nous avons le choix](#). Nous ne sommes pas coincés. Nous pouvons aller de l'avant.

2. Recadrer l'échec

On a beaucoup parlé de l'importance de la sécurité psychologique, notamment en raison de son lien profond avec la promotion d'un environnement inclusif. Les travaux novateurs et le livre à succès d'Amy Edmondson, *The Right Kind of Wrong*, décrivent les mesures efficaces que les leaders peuvent prendre pour y parvenir.

Si l'échec est inévitable, surtout lorsque nous essayons quelque chose de nouveau, peu d'événements suscitent autant de peur et de consternation. Cela peut amener les gens à faire semblant ou à cacher la vérité dans leurs conversations avec leurs pairs et leurs supérieurs. Il n'est pas surprenant que ces erreurs d'omission puissent causer des problèmes considérables parce que ces questions ne sont pas abordées.

Garry Ridge, le très célèbre et respecté président émérite et ancien chef de la direction de la société WD40, a reconnu les dangers d'une culture fondée sur la peur. Il souhaitait notamment éliminer les associations négatives et les conséquences perçues des erreurs. Il les a plutôt qualifiées de « moments d'apprentissage ».

Ridge précise : « Un moment d'apprentissage est un résultat positif ou négatif de toute situation qui doit être partagé ouvertement et librement avec tout le monde afin que tous puissent bénéficier de cette expérience. C'est pourquoi j'appelle cela un moment d'apprentissage. C'est un espace de liberté. »

Une autre façon de se souvenir de l'échec est de le voir comme une « première tentative d'apprentissage » ou de se dire « j'apprends par l'action ». Ces représentations sont bénéfiques, car elles nous rappellent que l'échec est un élément nécessaire de l'innovation. Personne ne réussit parfaitement la première (ou même la troisième) fois. L'objectif est de continuer à apprendre et de s'appropriier les connaissances issues de l'expérience, ce qui est la clé d'un leadership humble.

3. Chercher activement à obtenir de la rétroaction et en tenir compte

Blanchard a fait remarquer que « la rétroaction est le déjeuner des champions. » Il s'agit véritablement d'une caractéristique d'un leadership humble. Une étude convaincante menée par Zenger Folkman a révélé que les leaders qui demandaient de la rétroaction et en tenaient compte étaient jugés nettement plus efficaces dans leur rôle que leurs homologues qui n'adoptaient pas cette pratique efficace¹⁰.

Des données probantes, scientifiques et informelles, suggèrent que les leaders peuvent mettre en œuvre plusieurs stratégies pour maximiser les chances de recevoir une rétroaction valable.

¹⁰ Zenger, Jack (2019). [Developing Strengths or Weaknesses](#), Zenger Folkman.

- **Commencer par le « pourquoi »**

Bien que nous puissions penser qu'il s'agit d'un exercice inutile d'énonciation d'une évidence, ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En fait, il s'agit d'une stratégie de réussite essentielle et souvent négligée. Si nous ne clarifions pas la raison pour laquelle nous demandons de la rétroaction, le destinataire doit trouver nos motivations non exprimées. Les gens peuvent se demander s'il y aura des conséquences s'ils sont « honnêtes ». La rétroaction sera-t-elle retenue contre eux? Il s'agit là de questions légitimes que nous nous poserions si la situation était inversée (par exemple, si notre supérieur nous demandait de la rétroaction sans nous fournir de contexte).

Il est particulièrement important d'indiquer explicitement pourquoi vous souhaitez de la rétroaction si vous n'en avez pas demandé (régulièrement) dans le passé. Si la décision est prise de manière spontanée, les membres de votre équipe ou vos pairs peuvent être encore plus sceptiques ou préoccupés par les répercussions.

Voici un scénario potentiel que vous pouvez utiliser pour préparer le terrain afin de recevoir une rétroaction utile :

Dans le cadre de mon parcours de leadership, je vous demanderai davantage de rétroaction. En particulier, je vous demande de me faire part de vos observations sur les domaines dans lesquels je réussis bien et ceux où je pourrais apporter des améliorations. En tant que membre de l'équipe et collègue, j'ai beaucoup de respect pour vous et vos idées. Pour donner le meilleur de moi-même, j'ai besoin d'un point de vue extérieur et d'entendre des personnes qui vivent mon comportement de manière différente.

Par conséquent, si, au cours d'une réunion, d'un projet ou d'une conversation, vous constatez que je fais du bon travail ou, mieux encore, que je peux m'améliorer, n'hésitez pas à m'en faire part.

- **Suivre avec « comment »**

Même si les gens connaissent les raisons pour lesquelles nous voulons de la rétroaction, ils peuvent ne pas savoir quelle est la meilleure façon de le faire. Par exemple, certaines personnes préfèrent « parler franchement » et ne pas « tourner autour du pot ». D'autres préfèrent une entrée en matière plus délicate, où l'on commence par quelque chose de positif avant d'aborder les domaines à améliorer. Cette ambiguïté peut empêcher les gens de vous faire part de leurs observations. Quelle que soit votre préférence, faites savoir aux gens comment vous souhaitez recevoir de la rétroaction afin de maximiser les chances qu'ils acceptent votre offre.

- **Soyez précis**

Dans ma pratique de coaching, les cadres supérieurs me font régulièrement part du fait que lorsqu'ils demandent de la rétroaction, ils reçoivent souvent un regard vide ou un silence, ou les gens répondent « tout va très bien » ou « rien ne me vient à l'esprit pour l'instant ». Ils font part de leur frustration, car malgré tous leurs efforts, ils ne parviennent pas à obtenir la rétroaction qu'ils souhaitent.

Lorsque nous examinons la manière dont ils demandent de la rétroaction, nous constatons qu'ils posent souvent des questions rhétoriques (p. ex. « Tout va bien? ») La difficulté avec des questions comme celle ci-dessus est qu'elle encourage une réponse en un seul mot. C'est la voie de la moindre résistance et l'option la plus sûre.

Des questions vagues et générales comme « Comment ça se passe » sont également souvent posées. Cette question est si vaste qu'elle peut être paralysante. Elle peut mener les collègues à se demander : Quels sont les points à aborder? Seront-ils surpris? Et si je leur dis quelque chose avec lequel ils ne sont pas d'accord? Lorsque l'on est submergé par les choix, une fois de plus, l'option la plus sûre est de dire « tout va bien ».



La question la plus efficace à poser pour recevoir de la rétroaction est celle qui est ouverte et spécifique.

Voici un exemple concret : à la fin d'une réunion d'équipe, demandez : « Ai-je bien géré l'ordre du jour? Dans quelle mesure les mesures à prendre sont-elles claires? » Il s'agit de demander aux personnes de fournir des détails dans un domaine spécifique.

En ce qui concerne la rétroaction personnelle, la plupart des gens ont une idée de leurs difficultés potentielles. Par exemple, vous pouvez vous demander si vous interrompez les gens en réunion et si vous mettez fin à la conversation. Voici comment vous pouvez l'utiliser à votre avantage. Plutôt que de demander « Avez-vous des commentaires à formuler à mon sujet? », vous pouvez dire « Quand je suis enthousiaste, je peux intervenir et interrompre les gens. Qu'avez-vous vu? »

Formuler la question de cette manière permet d'accomplir deux choses. Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, elle permet de concentrer l'attention sur un domaine spécifique. Tout aussi important, sinon plus, cela indique à l'autre personne que vous en êtes déjà conscient. Répondre à votre question est perçu comme moins risqué.

- **Soyez plus curieux quand ça fait mal**

Demander de la rétroaction est un exercice courageux. Nous nous ouvrons à des vérités potentiellement inconfortables sur l'impact de notre comportement. C'est particulièrement vrai lorsque la personne fait part d'observations qui s'opposent directement à la façon dont nous nous percevons. Lorsque des informations extérieures contredisent notre vision de nous-mêmes, nous pouvons agir sur la défensive et réagir de manière agressive. Malheureusement, lorsque nous réagissons de la sorte, les chances qu'une personne nous fasse part de ses commentaires à l'avenir sont considérablement réduites, voire éliminées.

Bien que ce ne soit pas facile, la chose la plus efficace que nous puissions faire lorsque nous avons du mal à entendre la rétroaction est d'augmenter notre curiosité, plutôt que de la réduire¹¹. Notre forte réaction peut représenter un angle mort potentiel. Par exemple, une étude stimulante montre que les personnes les plus convaincues de ne pas avoir de préjugés sont probablement les plus partiales.

¹¹ Une mise en garde importante s'impose. Cela ne s'applique pas aux attaques personnelles mesquines qui ne sont pas liées à nos paroles ou à nos comportements.

Notre refus de nous demander si des préjugés peuvent nous affecter entrave notre capacité à voir où des préjugés peuvent être présents. Le même mécanisme s'applique ici.

Un autre obstacle majeur réside dans le fait qu'une grande partie de la rétroaction a tendance à être enveloppée d'étiquettes. Mes clients me font souvent part de leur vive réaction aux étiquettes. Imaginez un instant que l'on vous dise que vous faites de la « microgestion » ou que vous êtes « inaccessible ». La plupart des gens que je connais se sentiraient très choqués par cette accusation.

Plutôt que de réagir vivement ou de rejeter l'étiquette, abordez-la comme un détective. Posez des questions de clarification et explorez le message spécifique que la personne essaie de transmettre. Dans les exemples précis ci-dessus, vous pourriez poser des questions d'approfondissement telles que : « Pouvez-vous me donner des exemples récents où j'ai été inaccessible? » ou « Quels sont les comportements qui vous ont donné l'impression que je faisais de la microgestion? »

- **Cherchez à obtenir de la rétroaction de plusieurs sources, en particulier de personnes avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord**

Il est important de solliciter activement l'avis d'un large éventail de personnes, et pas seulement celui de vos subordonnés directs et de votre supérieur hiérarchique. Incluez également vos pairs, le personnel de soutien et des intervenants internes et externes.

Pour tirer pleinement parti de cet exercice, recherchez les personnes avec lesquelles il vous est le plus difficile d'être en contact. Souvent, nous demandons à des personnes avec lesquelles nous nous entendons bien ou que nous apprécions de nous donner de la rétroaction, parce que c'est plus sûr. La rétroaction la plus précieuse peut provenir de ceux avec qui il est le plus difficile de travailler, car ils peuvent mettre en lumière des difficultés que nous ne voyons pas parce qu'elles sont renforcées par des personnes qui nous ressemblent.

4. Mettre votre équipe en valeur

Les leaders humbles ne sont pas menacés par le succès des membres de leur équipe et de leurs collègues. Au contraire, ils le célèbrent comme si c'était le leur. Ils mettent fièrement en avant les membres de leur équipe.

Il existe de nombreuses façons de mettre cela en pratique. Par exemple, la présidence des réunions peut être assurée à tour de rôle. Cela donne à chacun l'occasion d'exercer son leadership et de marquer de son empreinte une réunion ou un projet. De plus, lorsqu'un membre de l'équipe connaît un succès, veillez à promouvoir cette réussite au sein du groupe et dans l'ensemble de l'organisation.

Si des membres de l'équipe sont des experts en la matière ou apportent une contribution importante aux projets, invitez-les aux réunions internes des cadres supérieurs ou aux réunions avec les principaux intervenants externes et laissez-les présenter leur travail. Lorsque je me suis adressé à des équipes de l'ensemble de la fonction publique fédérale, j'ai noté que cette pratique est considérée comme extrêmement utile et appréciée.

5. Reconnaître ses erreurs et ses limites

Acceptez votre faillibilité et acceptez de dire « je me suis trompé ». Plutôt que de projeter une image de perfection, les leaders humbles reconnaissent ouvertement leurs erreurs et leurs lacunes en matière de connaissances. Lorsque quelque chose ne va pas, assumez votre part de responsabilité. Ne rejetez pas le blâme sur quelqu'un d'autre.

Si vous n'avez pas d'expertise dans un certain domaine, admettez-le et faites appel aux experts en la matière de votre équipe. Les cadres supérieurs se sentent souvent obligés de paraître compétents dans tous les domaines, mais, de manière contre-intuitive, le fait d'admettre leurs limites peut renforcer leur crédibilité. C'est un signe d'honnêteté et de volonté de privilégier les intérêts de l'organisation plutôt que son propre orgueil. [Soyez plus à l'aise de dire « je ne sais pas ».](#)

6. Favoriser une culture d'apprentissage

Créez un environnement dans lequel l'apprentissage continu est encouragé et célébré. Les leaders peuvent donner le ton en faisant preuve de curiosité et en encourageant leurs équipes à développer ces compétences. Par exemple, soutenez le perfectionnement professionnel des employés et montrez que vous investissez également dans votre propre perfectionnement (en participant à des formations, en lisant beaucoup ou en cherchant un mentor).

Des stratégies pratiques pour favoriser une culture d'apprentissage incluent:

- Organisez des dîners-causeries, en invitant des conférenciers ou en assurant une formation polyvalente du personnel dans des rôles différents¹². Les cadres supérieurs pourraient demander aux membres de leur équipe quels sont les sujets sur lesquels ils souhaitent être formés.
- Demandez aux membres de leur équipe d'organiser des séances d'apprentissage internes, au cours desquelles ils partagent une compétence ou une connaissance avec l'ensemble de l'équipe.
- Formez un club de lecture ou visionnez une série de conférences TED soigneusement choisies
- Demandez aux membres de l'équipe de former un comité de formation et de perfectionnement

Toutes ces actions intentionnelles renforcent l'idée d'une culture d'apprentissage.

¹² Les cadres supérieurs peuvent envisager de planifier de la formation et du perfectionnement lorsque leur équipe est au bureau. Cela renforce l'objectif du travail en personne tout en permettant aux membres de l'équipe d'interagir et d'apprendre les uns des autres. Ces expériences partagées contribuent grandement à créer des liens et à susciter de la mobilisation.

Humilité : la force tranquille derrière le leadership positif

Dans le paysage complexe et en évolution rapide de la fonction publique, l'humilité n'est pas une faiblesse, mais bien une **force essentielle du leadership**. Elle nous permet de diriger avec **clarté, connexion et crédibilité**.

En tant que hauts dirigeants, votre influence s'étend bien au-delà de vos décisions immédiates. Elle façonne le ton, la confiance et la trajectoire d'équipes et de ministères entiers. Pratiquer l'humilité ne veut pas dire baisser ses exigences ou renoncer à un leadership audacieux. Cela signifie être ouvert aux commentaires, partager le mérite, assumer ses erreurs et s'engager sans relâche à apprendre.

Si nous voulons créer des cultures qui permettent aux gens de s'exprimer, d'innover et de servir avec excellence, cela commence par la façon dont nous nous montrons au sommet. Les leaders les plus forts ne sont pas ceux qui prétendent avoir toutes les réponses. Ce sont ceux qui ont le courage de continuer à poser de meilleures questions.



Point clé : Si nous voulons créer des cultures qui permettent aux gens de s'exprimer, d'innover et de servir avec excellence, cela commence par la façon dont nous nous montrons au sommet. Les leaders les plus forts ne sont pas ceux qui prétendent avoir toutes les réponses. Ce sont ceux qui ont le courage de continuer à poser de meilleures questions.

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