



**EQ 360**

# **LEADERSHIP EQ 360**

## **RAPPORT**

Emilie Fortin  
Subordonnés directs (3), Pairs (3), et Directeur (1)

avril 07, 2025



Copyright © 2014 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.

Le EQ 360® est basé sur le modèle EQ-i 2.0® de l'intelligence émotionnelle. Les questions auxquelles vous et vos évaluateurs ont répondu servent à mesurer les composants de l'intelligence émotionnelle définis dans le modèle.

## PERCEPTION DE SOI

**L'amour-propre** consiste à se respecter soi-même tout en comprenant et en acceptant ses propres points forts et points faibles. On associe souvent l'amour-propre à des sentiments de force intérieure et de confiance en soi.

**La réalisation de soi** correspond au souhait d'essayer constamment de s'améliorer et de s'impliquer dans la recherche d'objectifs personnels pertinents et significatifs, qui conduisent à une vie agréable et enrichissante.

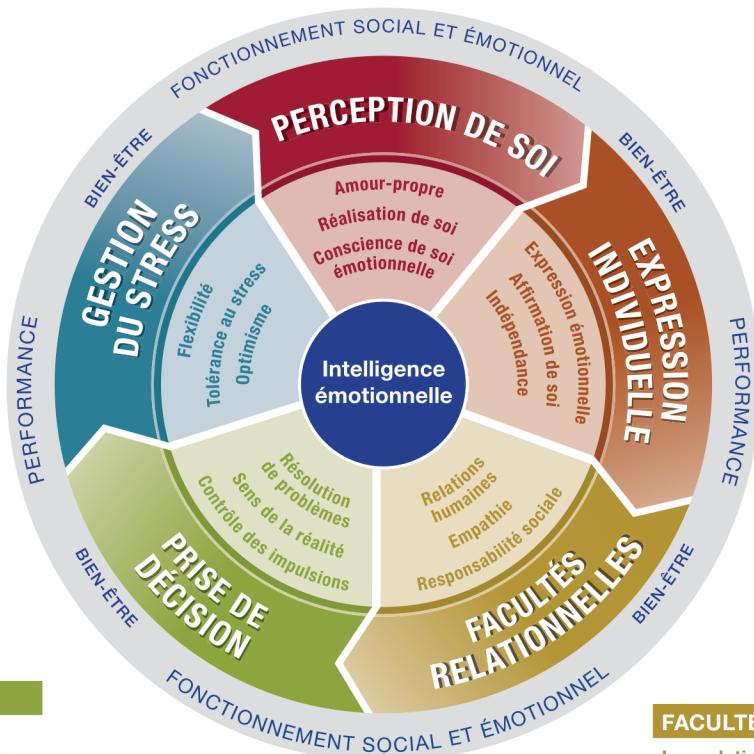
**La conscience de soi émotionnelle** comprend la reconnaissance et la compréhension de ses propres émotions. Elle inclut la capacité à différencier les subtilités inhérentes à ses propres émotions, tout en comprenant leur cause et l'impact qu'elles provoquent sur ses propres réflexions et actions, mais aussi sur celles des autres.

## GESTION DU STRESS

**La flexibilité** consiste à adapter ses émotions, réflexions et comportements à des idées ou à des circonstances dynamiques, imprévisibles et inhabituelles.

**La tolérance au stress** implique de s'adapter à des situations difficiles ou stressantes et d'admettre que chacun peut gérer ou influer de façon positive sur les situations.

**L'optimisme** est un indicateur qui révèle l'attitude et la conception de la vie positives adoptées par une personne. Elle implique de rester optimiste et endurant, en dépit des déboires qui peuvent survenir occasionnellement.



## PRISE DE DÉCISION

**La résolution de problèmes** correspond à la capacité à résoudre des problèmes dans des circonstances qui impliquent des émotions. La résolution de problèmes inclut la capacité à comprendre comment les émotions influent sur la prise de décisions.

**Le sens de la réalité** correspond à la capacité à rester objectif en voyant les choses comme elles le sont vraiment. Cette capacité implique de reconnaître les moments où les émotions ou le parti pris d'une personne peuvent rendre cette dernière moins objective.

**Le contrôle des impulsions** correspond à la capacité à résister ou à attendre avant d'exprimer une impulsion, une volonté ou une tentation d'action et implique d'éviter les prises de décision et les comportements irréfléchis.

## EXPRESSION INDIVIDUELLE

**L'expression émotionnelle** consiste à exprimer ouvertement ses propres sentiments, que ce soit de façon verbale ou non-verbale.

**L'affirmation de soi** inclut la communication ouverte de sentiments, de croyances et de réflexions, mais aussi la défense de ses valeurs et droits personnels d'une façon acceptable au niveau social, non-agressive et non-destructrice.

**L'indépendance** correspond à la capacité à rester autodirigé et libre de toute dépendance émotionnelle de la part des autres. La prise de décision, la planification et les tâches quotidiennes sont achevées de façon autonome.

## FACULTÉS RELATIONNELLES

**Les relations humaines** font référence aux compétences de développement et de maintien de relations mutuellement satisfaisantes, qui sont caractérisées par la confiance et la compassion.

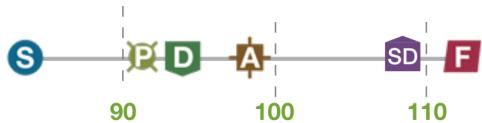
**L'empathie** consiste à reconnaître, comprendre et prendre en compte les sentiments des autres. L'empathie implique d'être capable d'exprimer votre compréhension d'un point de vue différent du vôtre, et de vous comporter de façon respectueuse envers les sentiments des autres.

**La responsabilité sociale** correspond à une contribution volontaire à la société, aux groupes sociaux auxquels on appartient et, de façon plus générale, au bien-être des autres. La responsabilité sociale implique d'agir de façon responsable, de faire preuve d'une conscience sociale et de se préoccuper de la communauté dans son ensemble.

## Une vision à 360 degrés

L'EQ 360 est un outil de mesure multidimensionnelle de l'intelligence émotionnelle (IE) conçu pour dresser un portrait exhaustif de votre capacité de fonctionnement émotionnel et social. Le rapport présente les résultats de votre auto-évaluation sur l'IE et de ceux fournis par vos évaluateurs, ce qui vous permet de mieux comprendre vos capacités en matière d'IE.

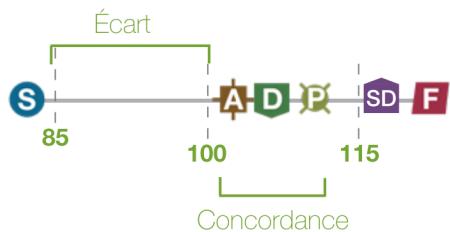
- S** Soi-même
- D** Directeur(s)
- P** Pairs
- SD** Subordonnés directs
- F** Famille/Amis
- A** Autres



**P** 2 Pairs?  
**SD** 2 Subordonnés directs?

→

Un groupe « Autres » avec 4 évaluateurs



Nous vous recommandons de commencer par étudier les résultats de votre auto-évaluation et de réfléchir à ce qu'ils représentent quant à vos capacités en matière de leadership. Lorsque vous aurez bien compris les résultats de votre auto-évaluation, plongez-vous dans les réponses fournies par les autres et afin de comprendre comment ils vous perçoivent en tant que leader.

Il est important de commencer par votre auto-évaluation, puis de regarder ensuite comment les autres vous ont évalué. C'est pourquoi, tout au long de ce rapport, vous verrez les résultats selon vos réponses et celles de vos évaluateurs séparément.

### Comment lire ce rapport.

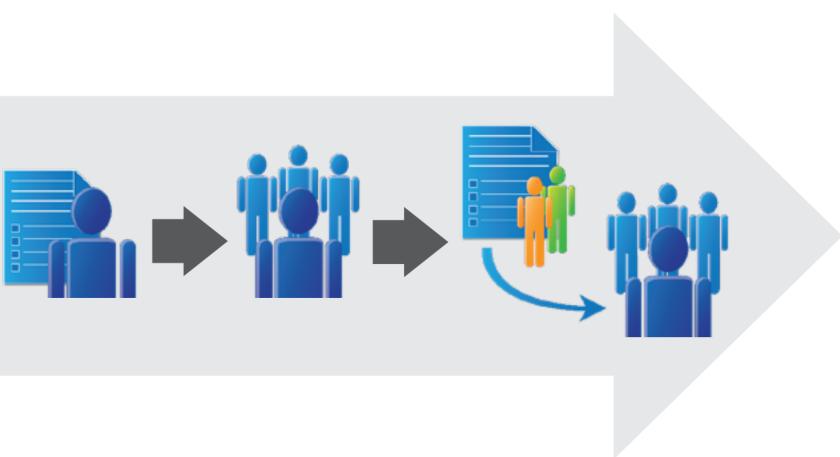
Ce rapport contient des renseignements recueillis à partir de votre perspective (auto-évaluation) et de celle de personnes qui ont été choisies pour vous évaluer. Ces évaluateurs peuvent être vos directeurs, vos pairs, vos subordonnés directs, vos amis, les membres de votre famille ou d'autres personnes et seront désignés comme tels tout au long de ce rapport.

**Scores.** Vous et vos évaluateurs avez répondu exactement aux mêmes questions pour évaluer votre IE dans divers domaines de compétences (par exemple, l'empathie). Vous verrez les scores pour chaque échelle du modèle EQ-i 2.0. Ce modèle est présenté à la page précédente.

**Confidentialité.** En plus de votre directeur et de vous-même, au moins trois personnes d'un groupe d'évaluateurs doivent répondre aux questions pour que les résultats soient affichés. Si moins de trois personnes ont répondu dans les groupes « Subordonnés directs », « Membres de la famille/amis » ou « Pairs », leurs évaluations seront regroupées dans la catégorie « Autres » afin de protéger la confidentialité des répondants.

### Écarts et concordances.

Les termes « écart » et « concordance » sont utilisés tout au long de votre rapport, indiquant les différences ou similitudes relevées dans les résultats des groupes d'évaluateurs. Un écart est remarqué lorsqu'un groupe vous perçoit de façon considérablement différente qu'un autre groupe. Les écarts de 10 points ou plus sont considérés comme considérables. Au contraire, il y a concordance lorsque moins de 10 points séparent les scores des groupes d'évaluation.



## Optique de votre leadership

### Le décodage de votre rapport

Vous constaterez que ce rapport présente de nombreuses caractéristiques uniques reliant votre propre évaluation sur l'IE et le perfectionnement du leadership. Ces caractéristiques vous donnent un aperçu de la façon dont votre IE se compare à celle d'autres dirigeants et vous fournissent des renseignements sur vos forces en matière de leadership et sur les domaines de perfectionnement potentiels. Ces sections examinent les résultats de votre auto-évaluation selon quatre dimensions clés du leadership:

Authenticité	Coaching	Perspective	Innovation
Un leader authentique est un modèle de référence en matière d'éthique et d'équité dans le comportement. Sa transparence suscite l'estime et la confiance parmi les employés.	Un leader qui sait développer ses collaborateurs est considéré comme un mentor. Il est capable de faire émerger tout le potentiel de chacun de ses collaborateurs.	Le leader apporte une perspective en proposant aux employés un but et une vision prometteuse de l'avenir qui les poussent à dépasser leurs objectifs et les inspirent.	Le leader novateur prend des risques, stimule l'ingéniosité de ses collègues et favorise l'autonomie dans la réflexion. Le savoir est valorisé, et les problèmes sont vus comme des occasions.

Ces différentes dimensions du leadership sont tirées d'une étude au cours de laquelle 220 leaders ont rempli le même questionnaire que vous (soit l'EQ-i 2.0) et ont procédé à une évaluation du leadership visant à mesurer leur rendement dans ces quatre domaines. Ces gestionnaires, qui occupaient des postes allant de la gestion intermédiaire à la haute direction, provenaient de diverses industries de toute l'Amérique du Nord (santé, technologie, services financiers et construction). La majorité d'entre eux évoluaient dans de grandes entreprises (plus de 400 employés).

L'IE de l'ensemble du groupe s'est avérée supérieure à celle du grand public. *En fait, la note moyenne de l'ensemble des leaders en matière d'IE est de 14 points supérieure à celle du reste de la population.*

Si cet échantillon quant au leadership constitue un groupe témoin précieux, il a également permis d'organiser les sous-échelles du modèle EQ-i 2.0 en fonction des quatre dimensions du leadership auxquelles elles étaient le plus fortement liées. Des sous-échelles particulières ont été associées à une meilleure performance dans ces quatre domaines de leadership.

### L'intelligence émotionnelle et le leadership

Quel est le lien de l'IE avec le leadership? Outre l'étude qui sous-tend ce rapport, quinze années de recherche ont permis de démontrer que l'IE des leaders est supérieure à celle de la population en général. Parallèlement, nombre de professionnels estiment qu'il leur est plus facile de perfectionner certaines aptitudes sous-jacentes aux compétences en leadership. Les sous-échelles de l'EQ-i 2.0 constituent donc des éléments de base parfaits pour réaliser votre potentiel en leadership.

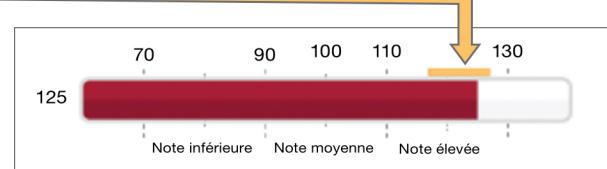
### Votre rapport est un tremplin pour l'avenir

Voici quelques conseils qui vous seront utiles lors de la lecture de votre rapport sur le leadership:

1. Personne ne connaît aussi bien votre travail que vous. Bien que ce rapport vous donne un aperçu de la manière dont vos résultats à l'EQ-i 2.0 peuvent vous aider à renforcer vos aptitudes en leadership, il est surtout intéressant de l'examiner dans le contexte qui vous est propre. Pour tirer le maximum de ces résultats, il convient d'y superposer tout ce que vous savez sur votre organisation, sa culture et les caractéristiques de votre leadership.
2. Prenez des notes au fur et à mesure de la lecture. Choisissez les stratégies de perfectionnement que vous souhaitez mettre à l'essai dans le cadre de vos fonctions.
3. *Toutes les sous-échelles de l'EQ-i 2.0 concernent des comportements de leadership. Il est toutefois essentiel de sélectionner les domaines qu'il vous faudra développer. Collaborez avec votre formateur ou votre administrateur pour définir les sous-échelles qui permettront d'atteindre les résultats visés en matière de leadership. Vous pouvez traiter les sous-échelles comme des éléments de base servant à renforcer des aptitudes en leadership d'ordre plus général comme le mentorat, la communication ou la résolution de conflits.*

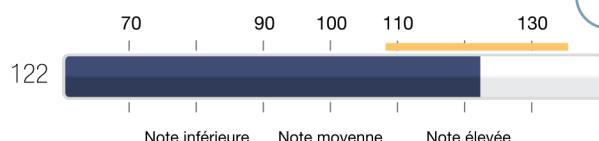
### La barre du leadership

La barre dorée affichée en haut de votre graphique représente votre leadership. Celle qui apparaît ici correspond aux notes des meilleurs leaders (les 50% premiers du classement du groupe échantillon à l'EQ-i 2.0). Cette barre vous servira à comparer vos résultats à l'EQ-i 2.0 à ceux de ces leaders exceptionnels dont l'IE est élevée. Si elle est située en bas de la barre de leadership, il vous faudra perfectionner davantage vos aptitudes en IE afin de vous retrouver parmi les meilleurs. Si votre note arrive en haut de la barre, ces derniers n'ont rien à vous envier dans ce domaine.



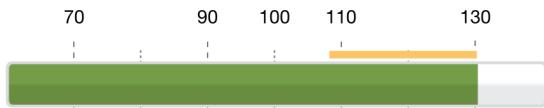
## Executive Sommaire

### Total d'IE



### Les 3 sous-échelles en tête de classement

#### Sens de la réalité (130)



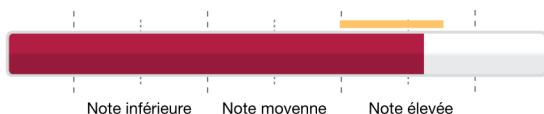
Vous utilisez probablement un style de leadership réaliste et posé, en vous tournant vers des données et des faits pour prendre des décisions. Cependant, rappelez-vous que de nouvelles idées peuvent fleurir avant que tous les faits ne soient connus; laissez place à la créativité. Non seulement votre résultat pour cette sous-échelle est supérieur à la moyenne, mais il *se situe dans* la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs vous entendez partiellement sur ce point.

#### Tolérance au stress (124)



Vous adoptez un style de leadership constant et décidé, même dans les situations extrêmement stressantes. Votre équipe s'en réfère à vous pour être guidée et conseillée. N'oubliez pas, toutefois, que certains ne tolèrent pas la pression aussi bien que vous. Non seulement votre résultat pour cette sous-échelle est supérieur à la moyenne, mais il *se situe dans* la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs vous entendez partiellement sur ce point.

#### Réalisation de soi (122)

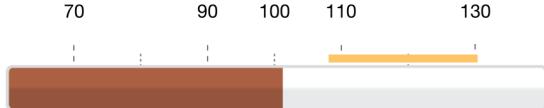


Il est probable que vos actions et votre style de leadership laissent transparaître votre besoin aigu de donner un sens à votre vie et de vous réaliser. Non seulement votre résultat pour cette sous-échelle est supérieur à la moyenne, mais il *se situe dans* la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs êtes en accord sur ce point.

\* Remarque: Les résultats d'autres sous-échelles pourraient être égaux à ceux des trois notes les plus élevées.

### Les 3 sous-échelles en queue de classement

#### Affirmation de soi (101)



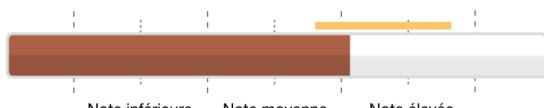
Votre degré d'affirmation de soi indique que vous êtes souvent en mesure de partager vos réflexions et vos idées. Développer votre capacité d'affirmation de soi peut vous aider à obtenir de meilleurs résultats tout en restant ferme si nécessaire. Bien que vous obteniez un résultat légèrement au-dessus de la moyenne pour cette sous-échelle, votre résultat est *inférieur* à la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs vous entendez partiellement sur ce point.

#### Amour-propre (103)



Votre bonne appréciation de vos points forts et de vos points faibles vous permet de diriger les autres avec confiance dans la plupart des situations. Il serait bon de perfectionner continuellement cet aspect afin que votre équipe vous voie comme un leader constant et logique. Bien que vous obteniez un résultat légèrement au-dessus de la moyenne pour cette sous-échelle, votre résultat est *inférieur* à la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs vous entendez partiellement sur ce point.

#### Expression émotionnelle (111)



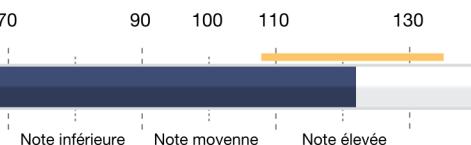
Vous semblez n'avoir aucune difficulté à exprimer vos émotions et à diriger les autres avec authenticité et inspiration. Votre liberté d'expression émotionnelle vous établit comme un leader humain, en phase avec son travail et ceux qu'il dirige. Non seulement votre résultat pour cette sous-échelle est supérieur à la moyenne, mais il *se situe dans* la barre du leadership. Selon les commentaires, vous et vos évaluateurs vous entendez partiellement sur ce point.

\* Remarque: Les résultats d'autres sous-échelles pourraient être égaux à ceux des trois notes les moins élevées.

## Vos Réponses: Aperçu

Total d'IE

122



### Échelle de la perception de soi

Amour-Propre

Respect de soi-même; confiance

Réalisation de soi

Recherche de sens; amélioration personnelle

Conscience de soi émotionnelle

Compréhension de ses propres émotions

117

103

122

122

113

111

101

118

123

117

122

120

122

111

130

113

119

114

124

112



## Vos Réponses: Potentiel en matière de leadership

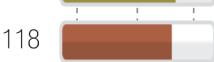
Il existe une forte corrélation entre les sous-échelles de l'EQ-i 2.0 et les compétences en leadership, elles-mêmes associées avec la productivité, la réduction du roulement de personnel et l'augmentation de l'efficacité. Le leader qui possède les compétences énumérées plus bas est plus susceptible de susciter la satisfaction au travail, d'établir des liens de confiance et de favoriser l'engagement et la loyauté envers l'entreprise.

Cette page se propose d'analyser vos résultats à l'EQ-i 2.0 sous l'angle du leadership. La plupart des leaders doivent posséder les quatre grandes compétences que sont l'authenticité, le coaching, la perspective et l'innovation. Les premières six sous-échelles de l'EQ-i 2.0 (tirées de la théorie comme de la recherche) associées à chaque compétence sont affichées plus bas. Chaque note élevée pour une sous-échelle traduit un fonctionnement optimal dans le domaine de compétence en question. À l'inverse, si vos notes sont plus faibles dans certaines sous-échelles d'une compétence de leadership donnée, vous pouvez facilement voir qu'il s'agit d'un obstacle à votre position de leadership actuelle. En concentrant vos démarches de perfectionnement sur ces domaines, vous mettez toutes les chances de croissance de votre côté.

### Authenticité

Un leader authentique est un modèle de référence en matière d'éthique et d'équité dans le comportement. Sa transparence suscite l'estime et la confiance parmi les employés.



Réalisation de soi	122	
Sens de la réalité	130	
Amour-propre	103	
Conscience de soi émotionnelle	122	
Responsabilité sociale	120	
Indépendance	118	

### Coaching

Un leader qui sait développer ses collaborateurs est considéré comme un mentor. Il est capable de faire émerger tout le potentiel de chacun de ses collaborateurs.



Réalisation de soi	122	
Empathie	122	
Sens de la réalité	130	
Relations humaines	117	
Affirmation de soi	101	
Conscience de soi émotionnelle	122	

### Perspective

Le leader apporte une perspective en proposant aux employés un but et une vision prometteuse de l'avenir qui les poussent à dépasser leurs objectifs et les inspirent.

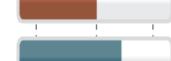


Réalisation de soi	122	
Optimisme	112	
Amour-propre	103	
Responsabilité sociale	120	
Relations humaines	117	
Expression émotionnelle	111	

### Innovation

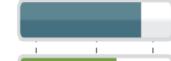
Le leader novateur prend des risques, stimule l'ingéniosité de ses collègues et favorise l'autonomie dans la réflexion. Le savoir est valorisé, et les problèmes sont vus comme des occasions d'apprentissage.



Réalisation de soi	122	
Indépendance	118	
Résolution de problèmes	111	
Affirmation de soi	101	
Flexibilité	114	
Optimisme	112	

### Réducteurs de leadership

Emilie, vous courez un **faible risque de déraillement**, car vous avez obtenu un résultat équivalent ou supérieur à la moyenne pour toutes les sous-échelles indiquées à droite. Des résultats élevés pour ces sous-échelles indiquent que vous êtes moins susceptible d'adopter un style de leadership passif ou fuyant. En raison des attentes élevées envers les dirigeants, il est important de viser un rendement exceptionnel pour ces sous-échelles afin d'éviter les situations qui pourraient vous pousser à contourner vos responsabilités de leadership.

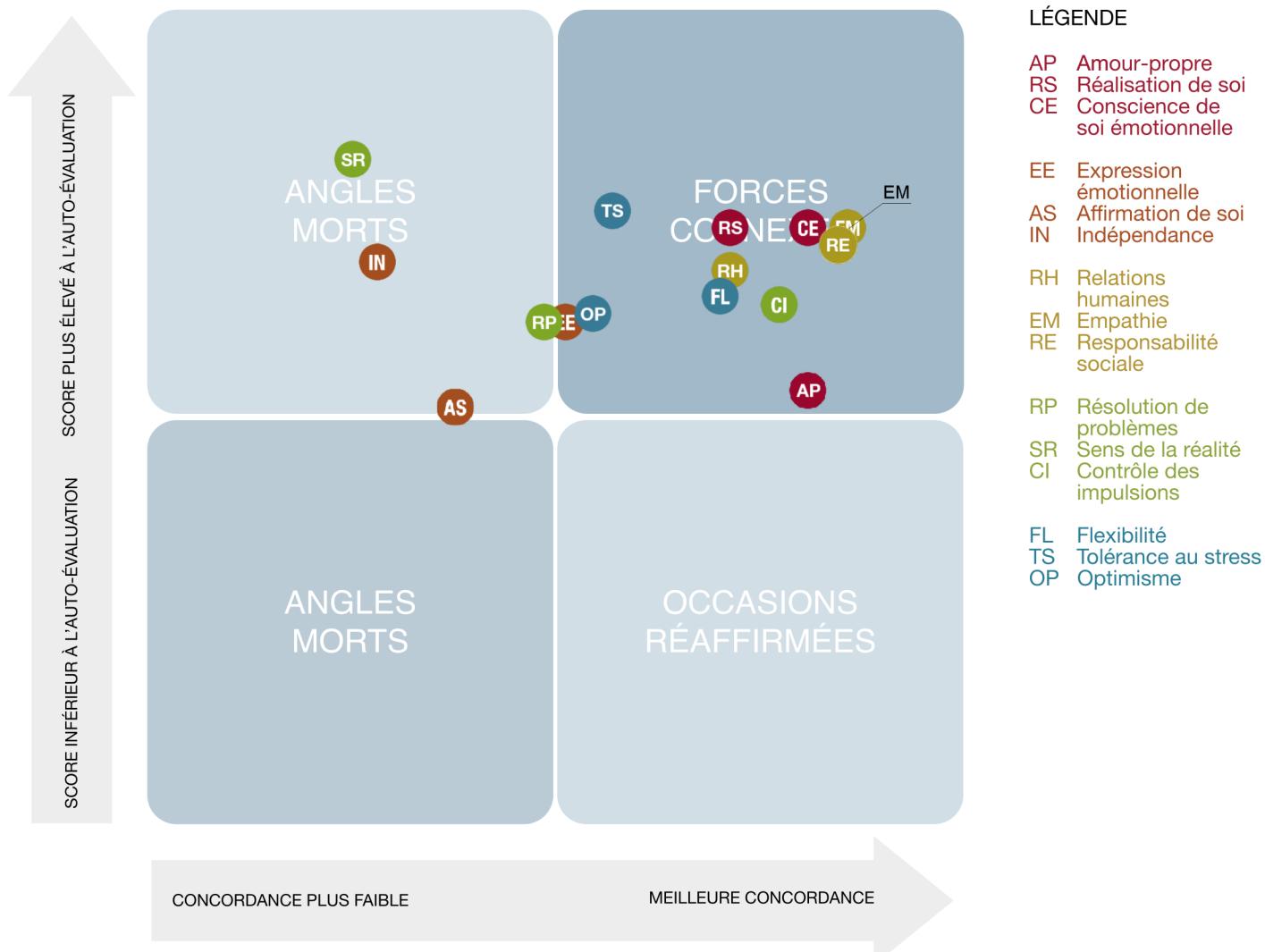
Contrôle des impulsions	113	
Tolérance au stress	124	
Résolution de problèmes	111	
Indépendance	118	

# Analyse des écarts du profil

Concordance entre les résultats de l'auto-évaluation et ceux obtenus de chaque évaluateur

Le graphique sur cette page vous donne un aperçu général du niveau de concordance entre la façon dont vous vous percevez et celle dont les autres vous perçoivent. Il compare votre propre score et les scores que vous avez reçus de chaque évaluateur individuel, selon les différentes sous-échelles.

- L'axe horizontal vous indique le degré de concordance entre les résultats de votre auto-évaluation et ceux de vos évaluateurs.
- Les sous-échelles apparaissant à l'extrême droite indiquent un consensus: vous vous voyez démontrer ces comportements d'une manière similaire à ce que voient les personnes autour de vous.
- L'axe vertical indique les résultats de votre auto-évaluation. Les sous-échelles pour lesquelles un score supérieur a été obtenu apparaîtront vers le haut du graphique et celles avec un score inférieur apparaîtront vers le bas.
- Les sous-échelles qui se chevauchent indiquent une expérience cohérente de ces comportements particuliers de l'IE.

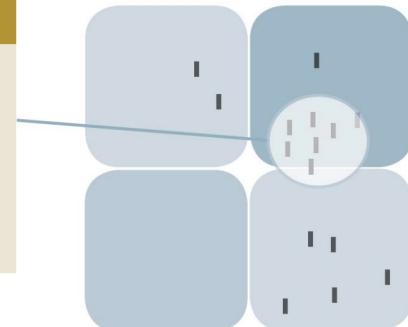


## À EXAMINER:

Les sous-échelles qui se trouvent dans les quadrants de gauche présentent des écarts en matière de conscience, ce qui signifie que vous percevez différemment de la façon dont les autres vous perçoivent. Il se peut que vous ne connaissiez pas vos propres forces et faiblesses en matière d'IE, ou que vous ne les voyiez pas.

## À EXAMINER:

Une concentration des sous-échelles dans les deux quadrants de droite indique un bon niveau de conscience de soi.



## Vos réponses et celles de vos évaluateurs: Résumé

Maintenant que vous comprenez votre auto-évaluation, vous pouvez commencer à découvrir la richesse des données recueillies auprès de vos collègues, et comment ça se compare à votre auto-évaluation. Les deux graphiques ci-dessous donnent un aperçu général des résultats au niveau de l'IE totale et au niveau de l'échelle combinée.

### Total d'IE

L'IE totale fournit une indication générale de vos aptitudes émotionnelles et sociales, et de la manière dont elles influencent la façon dont vous vous percevez et vous exprimez, entretenez des relations sociales, relevez les défis et utilisez les informations émotionnelles de manière significative.

	70	90	100	110	130	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
<b>Total d'IE</b>						122	?	112*	119		

Un \* indique qu'il existe une différence significative entre les résultats de ce groupe d'évaluateurs et ceux de l'auto-évaluation  
 ? signifie que la note n'est pas disponible en raison d'éléments omis

### Sections combinées:

Les cinq volets combinés du modèle EQ-i 2.0 représentent de vastes domaines de compétence qui sont importants pour répondre aux demandes en milieu de travail. Une fois que vous aurez compris vos résultats dans ces domaines plus larges, utilisez le graphique de la page suivante pour approfondir votre compréhension des résultats des sous-échelles spécifiques.

	70	90	100	110	130	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
<b>Perception de soi</b>						117	?	112	118		
<b>Expression individuelle</b>						113	100*	108	119		
<b>Facultés relationnelles</b>						123	118	115	117		
<b>Prise de décision</b>						122	?	108*	121		
<b>Gestion du stress</b>						119	120	112	117		

Un \* indique qu'il existe une différence significative entre les résultats de ce groupe d'évaluateurs et ceux de l'auto-évaluation  
 ? signifie que la note n'est pas disponible en raison d'éléments omis

**Perception de soi.** Les sous-échelles de ce volet combiné concernent le « moi intérieur » et évaluent vos sentiments de force intérieure, d'assurance et de poursuite d'objectifs significatifs, ainsi que votre compréhension du quoi, quand, pourquoi et comment les différentes émotions influencent vos pensées et vos actions.

**Expression individuelle.** Les sous-échelles de ce volet combiné sont une extension de la perception de soi, car elles évaluent l'expression extérieure ou la façon dont votre perception interne est mise en action. Des aptitudes telles que l'expression ouverte de pensées et de sentiments de manière constructive et le fait de rester autonome sont incluses dans ce volet combiné.

**Facultés relationnelles.** Le volet combiné sur les relations humaines comprend des sous-échelles qui mesurent votre aptitude à développer et à maintenir des relations basées sur la confiance et la compassion, à exprimer une compréhension du point de vue d'autrui et à agir de manière responsable, en vous souciant des autres, de votre équipe ou de votre communauté ou organisation dans son ensemble.

**Prise de décision.** Les sous-échelles de ce volet combiné portent sur la façon dont l'information émotionnelle est utilisée en comprenant l'influence des émotions sur la prise de décision, y compris la capacité à résister ou à retarder les impulsions et à rester objectif afin d'éviter les comportements irréfléchis et la résolution inefficace des problèmes.

**Gestion du stress.** Ce volet combiné contient des sous-échelles qui traitent de la manière dont on peut faire face aux émotions associées au changement et aux circonstances imprévisibles, tout en restant optimiste quant à l'avenir et en faisant preuve de résilience face aux revers et aux obstacles.

## ■ Vos réponses et celles de vos évaluateurs: Résumé

Sous-échelles IE	70	80	90	100	110	120	130	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Familie/Amis	Autres
Nombre d'évaluateurs								1	1	3	3		
Amour-propre								103	?	103	110		
Réalisation de soi								122	118	115	115		
Conscience de soi émotionnelle								122	?	117	125		
Expression émotionnelle								111	?	113	120		
Affirmation de soi								101	89*	110	111*		
Indépendance								118	98*	98*	119		
Relations humaines								117	118	114	116		
Empathie								122	118	118	116		
Responsabilité sociale								120	117	112	121		
Résolution de problèmes								111	114	107	121*		
Sens de la réalité								130	?	110*	123		
Contrôle des impulsions								113	112	109	114		
Flexibilité								114	120	112	119		
Tolérance au stress								124	114*	111*	119		
Optimisme								112	123*	114	110		

Prise de décision      Facultés relationnelles      Expression individuelle      Perception individuelle

Un \* indique qu'il existe une différence significative entre les résultats de ce groupe d'évaluateurs et ceux de l'auto-évaluation  
? signifie que la note n'est pas disponible en raison d'éléments omis

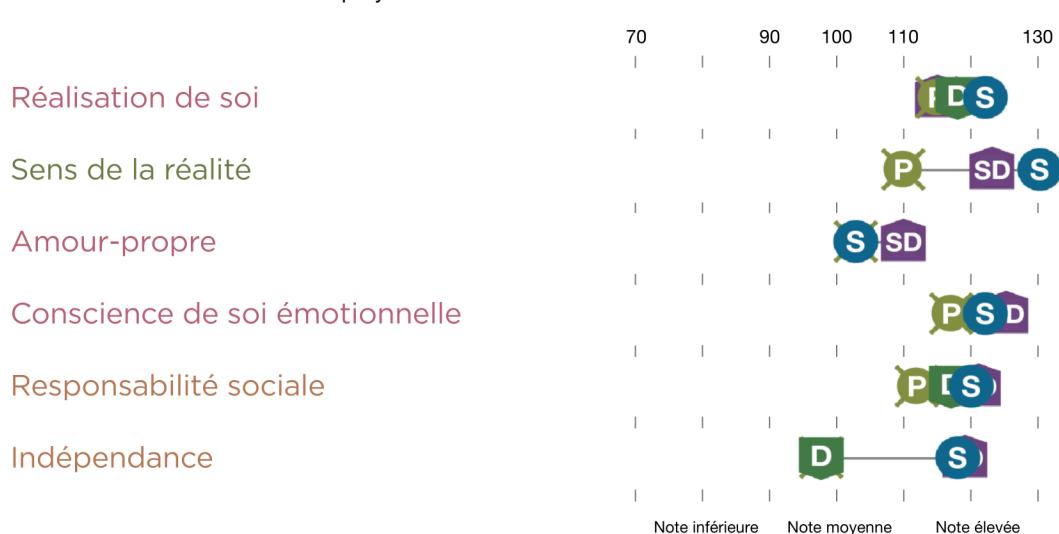
## ■ Les réponses de vos évaluateurs: Potentiel en matière de leadership

Les sous-échelles du modèle EQ-i 2.0® sont fortement liées aux compétences de leadership qui, à leur tour, peuvent être associées à la productivité, à la diminution de la rotation du personnel et à l'augmentation de l'efficacité. Un leader qui incarne les compétences présentées dans les deux pages suivantes est plus susceptible d'accroître la satisfaction au travail, d'inspirer la confiance et de favoriser l'engagement et la loyauté au sein de l'organisation.

Cette section vous permet de voir comment vos évaluateurs ont répondu, sous une optique de leadership. Quatre compétences générales sont requises de la plupart des leaders: l'authenticité, le coaching, la perspective et l'innovation. Une liste des six principales sous-échelles du modèle EQ-i 2.0 (basées sur la théorie et la recherche) qui sont associées à chaque compétence est présentée. Des scores élevés pour les sous-échelles associées contribuent à un fonctionnement optimal dans le domaine de compétence. Par ailleurs, si vous obtenez un score plus faible sur quelques sous-échelles pour une compétence de leadership particulière, vous pouvez rapidement constater que cela pourrait constituer un défi pour vous dans votre rôle de leader actuel. C'est en concentrant les efforts de perfectionnement dans ces domaines que l'on peut espérer obtenir le meilleur rendement de votre croissance en tant que leader.

### Authenticité

Un leader authentique démontre un comportement moral et équitable. Une approche transparente suscite l'estime et la confiance des employés.



### Coaching

Un leader qui sait développer ses collaborateurs est considéré comme un mentor. Il est capable de faire émerger tout le potentiel de chacun de ses collaborateurs.

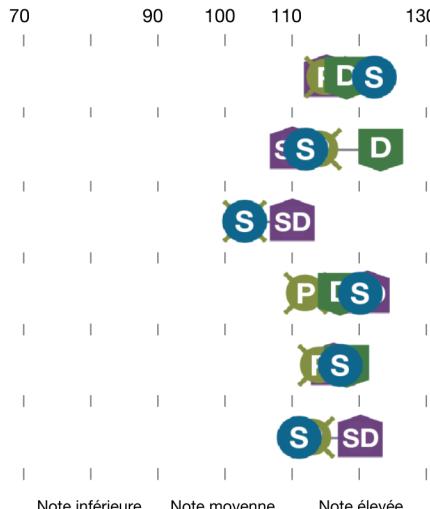


## ■ Les réponses de vos évaluateurs: Potentiel en matière de leadership

### Perspective

Un leader démontre de la perspective en partageant un objectif et une vision pleine d'espoir qui interpellent ses collègues. Les employés sont appelés et inspirés à dépasser les objectifs.

Réalisation de soi



Optimisme

Amour-propre

Responsabilité sociale

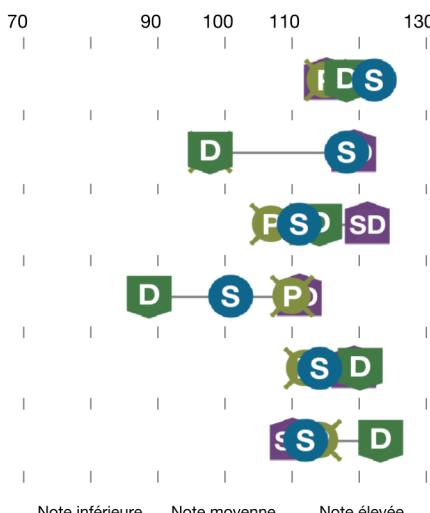
Relations humaines

Expression émotionnelle

### Innovation

Un leader innovant s'attache à prendre des risques, à stimuler l'ingéniosité de ses collègues et à favoriser la pensée autonome. Les connaissances sont valorisées et les défis sont considérés comme des occasions d'apprentissage.

Réalisation de soi



Indépendance

Résolution de problèmes

Affirmation de soi

Flexibilité

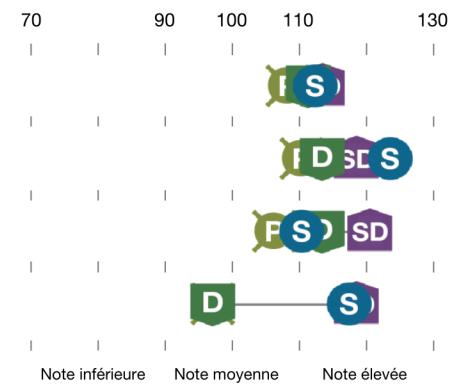
Optimisme

### ■ Les obstacles au leadership

Même si un score faible pour toute sous-échelle du questionnaire sur l'IE peut indiquer un élément faisant obstacle au leadership, nos recherches suggèrent que les quatre sous-échelles de l'IE présentées à droite auront les conséquences les plus négatives sur le leadership.

Cette section présente le score que vous avez obtenu pour ces quatre sous-échelles. Veuillez vous référer à la page « Vos Réponses: Potentiel en matière de leadership » pour obtenir plus de détails sur la manière dont ces scores pourraient affecter votre potentiel de leadership.

Contrôle des impulsions



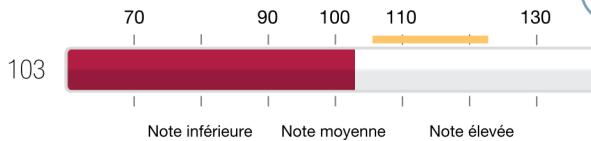
Tolérance au stress

Résolution de problèmes

Indépendance

## Amour-propre

Respect de soi, confiance



### Vos réponses:

Les leaders qui font preuve d'amour-propre se respectent et acceptent leurs points forts et leurs limites tout en restant satisfaits et sûrs d'eux. Emilie, votre résultat indique que, même si vous n'affichez pas une assurance démesurée, vous vous faites une idée légèrement supérieure à la moyenne de vos points forts et de vos points faibles. Dans de rares occasions, vos doutes concernant vos capacités vous dissuadent de tirer pleinement parti de vos talents. Il se peut:

- que vous exercez une influence raisonnable sur les décisions collectives;
- que vous ayez une haute idée de vous-même et de vos capacités lors de la plupart des situations;
- que vous soyiez plus susceptible de vous entourer de personnes tirant parti de vos points forts et comblant vos lacunes.

Bien que vous obteniez un résultat légèrement au-dessus de la moyenne en Amour-propre, vous auriez avantage à renforcer ces aptitudes pour atteindre le niveau de la barre du leadership.

## Impact sur le Leadership



Authenticité



Perspective

**Répercussions sur le leadership.** Les répercussions de l'amour-propre sur le leadership sont bien plus importantes que l'on pourrait croire. Votre résultat indique que vous entretenez une motivation raisonnable à atteindre les objectifs organisationnels et que, en règle générale, vous croyez que des résultats suivront. Vous avez davantage confiance en vos capacités à inspirer les autres, à les motiver et à innover que des leaders dont l'amour-propre est plus faible. Faites attention à ne pas mettre votre estime de vous de côté face à des personnes pessimistes.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre estime de soi peut être vue comme de l'assurance et entraîner respect et confiance de la part de vos collègues. Méfiez-vous toutefois de vos doutes ponctuels quant à vos capacités. Le renforcement de l'amour-propre est généralement suivi de l'accroissement du potentiel. Utilisez cette assurance pour encadrer les employés. En répondant à vos propres attentes et aux leurs, vous alimentez le moteur des réalisations de l'organisation.

## Stratégies d'intervention

**Procéder à une mise au point.** Prenez des mesures concertées pour mettre au point votre estime de soi.

- La foi en vos capacités de leader constitue un facteur de réussite. Par essence, la foi est fortement influencée par les actions. Lorsque votre confiance n'est pas au plus haut, par exemple lors d'un exposé au conseil d'administration, faites comme si ce n'était pas le cas. Faites en sorte que votre langage corporel, votre posture et le ton de votre voix expriment la confiance. En faisant bonne figure, vous aurez l'air plus sûr de vous.
- Si vous affichez courage et ténacité lors de décisions pénibles, votre détermination sans faille deviendra un exemple pour les personnes que vous dirigez.

**Accepter l'échec.** Les leaders ne sont pas infaillibles, et personne n'échappe à l'erreur au cours de ses activités quotidiennes. Ne laissez pas ces erreurs entamer votre estime de soi.

- Il arrive que même les ententes commerciales les mieux préparées n'aboutissent à rien. Le secret réside dans l'attitude, et la persévérance permet d'essuyer la tempête. Essayez d'analyser vos erreurs en recherchant la source du problème. Incitez votre équipe à en faire autant, car il ne s'agit pas toujours de problèmes découlant d'une seule personne.
- Tirez la leçon de vos erreurs et concentrez-vous sur la prochaine occasion. Votre amour-propre en sortira intact.

## Équilibrer votre EI

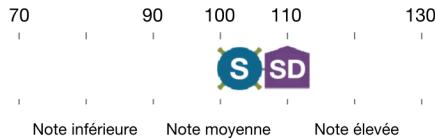
Cette section vise à comparer l'amour-propre avec la réalisation de soi, la résolution de problèmes et le sens de la réalité. La sous-échelle qui s'écarte le plus de l'amour-propre est Sens de la réalité. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

### Amour-propre (103) ↗ Sens de la réalité (130)

Votre amour-propre est plus faible que votre sens de la réalité. L'amour-propre concerne votre propre évaluation de votre estime de soi et ne doit pas être trop influencé par des sources extérieures, même si elles sont importantes. Sollicitez une rétroaction objective, mais donnez la priorité à votre propre idée de la réussite personnelle.

## Amour-propre

Respect de soi, confiance



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Dans l'ensemble, il existe un accord étroit entre votre perspective et celle des autres. Vos résultats suggèrent que dans toutes les situations, vous affichez un degré de confiance en soi et de respect personnel qui est dans la moyenne. Cet accord suggère que dans la plupart de vos interactions quotidiennes, votre assurance est présentée de la même manière; il est peu probable que vous affichiez une attitude extrêmement confiante avec un groupe et moins avec les autres. Cependant, il y a probablement quelques situations (par exemple, lorsque vous êtes sous pression) où vous semblez avoir une moins bonne assurance. Il est probable que vous et vos évaluateurs pensez que vous pourriez gagner à renforcer votre amour-propre. *Quels sont certains projets ou certaines tâches pour lesquels vous pourriez démontrer plus fréquemment votre assurance à tous les groupes d'évaluateurs? Quels comportements indiquent qu'une personne a un fort amour-propre?*

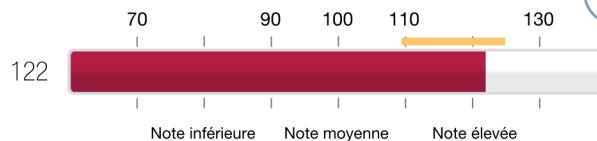
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés	Famille/Amis	Autres
En pensant à ses qualités et ses défauts, se sent bien avec elle-même.	4	?	4,67	4		
Est sûre d'elle-même.	4	4	4,67	5		
Ne se sent pas bien avec elle-même.	2	?	1	1		
Manque de confiance en soi.	2	2	1,67	1		
A de la difficulté à s'accepter comme elle est.	1	?	2	1		
A une bonne opinion d'elle-même.	4	3	2,67	3		
Se respecte.	5	?	4,67	5		
Est heureuse d'être la personne qu'elle est.	5	?	4,67	5		

**Réponses:** 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Réalisation de soi

Recherche de sens, amélioration personnelle



### Vos réponses:

La réalisation de soi entretient des liens étroits avec la réussite et le rendement professionnels. Elle se résume en trois mots: recherche de sens. Outre la connotation philosophique que peut avoir ce terme, pour vous, en tant que leader, cela signifie trouver un but et une satisfaction dans votre travail, et utiliser vos capacités au maximum. Emilie, votre résultat indique que vous attribuez beaucoup de sens à votre travail, que vous vous fixez des objectifs ambitieux et que vous exigez le même niveau d'engagement de la part des autres. Outre votre passion et votre motivation, votre résultat peut également indiquer que:

- vous avez le sentiment d'être exactement à votre place;
- vous favorisez la croissance et la réalisation des autres employés;
- les objectifs organisationnels sont dépassés et un rendement supérieur est atteint;
- vous devriez vous demander si les objectifs que vous avez fixés pour vous et pour l'organisation sont trop faciles. Ils devraient être suffisamment ambitieux pour favoriser la croissance des employés et de l'organisation.

Votre résultat en Réalisation de soi est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Authenticité



Coaching



Perspective



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Votre rôle de leadership dans l'organisation vous passionne, vous vous sentez inspiré et vous vivez selon vos principes. Vous trouvez les moyens de tirer le maximum de vos talents, et vous attendez des membres de votre équipe qu'ils en fassent autant. Votre effort soutenu pour la croissance se transmet à toute l'équipe, et contient la promesse d'un rendement personnel et collectif exceptionnel.

**Répercussions sur l'organisation.** Vous donnez au personnel les moyens de réussir dans ses fonctions. Vous tirez le meilleur de vos employés en fixant des normes élevées pour les stimuler et en les motivant afin qu'ils se dépassent. Sous votre leadership, l'organisation se développe, car le moral et la réalisation du personnel sont vos priorités. Vous créez une ambiance au sein de laquelle les employés ont la possibilité de parvenir à de grandes réalisations professionnelles.

### Stratégies d'intervention

**Avoir des convictions adaptées.** En tant que leader extrêmement accompli, il se peut que vous ayez des attentes trop ambitieuses envers vos employées. Vous pourriez penser que le personnel devrait respecter les mêmes normes supérieures que celles qui vous guident dans vos fonctions de leader.

- Bien que votre travail soit guidé par votre grande ferveur et votre passion, il se peut que vos employés ne soient pas animés du même enthousiasme. Recourez à votre sens de la réalité et à votre empathie pour prendre le pouls de l'engagement de l'équipe afin de réagir avec justesse à tous les degrés d'implication.

**Opter pour la spontanéité.** Les leaders accomplis ont, par essence, tendance à se montrer réceptifs au changement.

- Si vous pratiquez l'immobilisme, votre engagement envers la croissance personnelle sera remise en question. Continuez à vous informer des dernières nouvelles et poussez ceux que vous dirigez à en faire autant.
- Veillez à ce qu'au moins un de vos objectifs de perfectionnement personnel concerne l'information sur les dernières technologies, les techniques en leadership ou les avancées dans votre domaine.

### Équilibrer votre EI

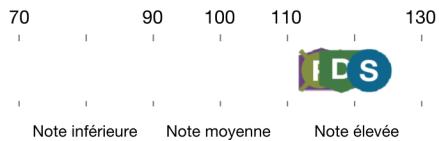
Cette section vise à comparer la réalisation de soi à l'amour-propre, à l'optimisme et au sens de la réalité. La sous-échelle qui s'écarte le plus de la réalisation de soi est Amour-propre. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Réalisation de soi (122) ➤ Amour-propre (103)

Votre réalisation de soi est plus forte que votre amour-propre. Pour équilibrer ces composants, fixez-vous des objectifs réalistes qui stimulent vos objectifs personnels, tout en étant en harmonie avec eux. Si vos objectifs n'ont aucun lien avec ce qui vous anime, leur réalisation n'aura probablement aucun effet positif sur votre estime de soi.

## Réalisation de soi

Recherche de sens, amélioration personnelle



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs de tous les groupes convenez que vous avez atteint un bon niveau de réalisation de soi qui a probablement une influence positive sur votre fonctionnement quotidien. Ce résultat suggère que ceux avec qui vous travaillez pourraient vous décrire comme étant une personne motivée et axée sur les objectifs, qui cherche à s'améliorer et inspire la même volonté chez les autres. Parce que vous avez trouvé des moyens d'appliquer vos talents et vos points forts, vous vivez probablement en harmonie, sachant qu'ils sont mis à profit. Vous savez également que vos actions ont un but plus grand, donc si quelque chose ne va pas, votre résilience et votre courage sont susceptibles de vous remettre sur les rails plus rapidement que quelqu'un qui accorde moins de sens à ces activités. *Vos activités et intérêts sont-ils variés, ou concentrez-vous vos énergies sur quelques passions uniquement? Quels sont les avantages de votre degré de réalisation de soi pour atteindre vos objectifs de rendement?*

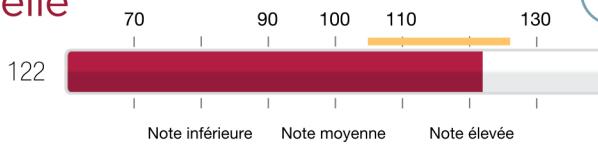
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés	Famille/Amis	Autres
				directs		
Atteint ses objectifs.	5	5	4,67	4,67		
Sent qu'elle a quelque chose à contribuer.	4	5	4,33	4,67		
Recherche les expériences enrichissantes.	5	5	5	4,67		
Se motive elle-même.	5	5	5	4,67		
Exploite ses capacités.	5	5	4,67	5		
Essaie d'être la meilleure personne possible.	5	5	4,67	4,67		
Considère la réussite comme étant un moteur.	5	5	5	5		
Essaie de donner le plus de sens possible à sa vie.	5	?	4,67	4,67		
Recherche des moyens de s'améliorer.	5	4	4,67	4,67		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Conscience de soi émotionnelle

Compréhension de ses propres émotions



### Vos réponses:

En comprenant parfaitement les causes de vos émotions, il vous est beaucoup plus facile de réguler votre comportement et de contrôler leurs répercussions sur les employés de l'organisation. Emilie, votre résultat indique que vous êtes davantage conscient que la plupart des gens de vos émotions et de leurs répercussions sur votre rendement. Votre style de leadership est probablement marqué par le sang-froid et une parfaite compréhension de votre influence sur les autres. Il semblerait:

- que vous sachiez choisir une approche basée sur l'intuition lorsque le temps manque;
- que vous suscitez le respect, l'admiration et la transparence de la part des employés, qui considèrent que vous vous connaissez très bien;
- que vous preniez le temps de réfléchir plutôt que d'agir de manière impulsive, en examinant votre réaction émotionnelle et celle des autres;
- qu'il se peut que vous analysez à l'excès vos émotions et celles de vos employés, ce qui peut freiner la prise de décision et l'action dans l'organisation.

Votre résultat en Conscience de soi émotionnelle est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Authenticité



Coaching

**Répercussions sur le leadership.** En tant que leader, vous connaissez parfaitement vos réactions et vos déclencheurs émotionnels. Cette connaissance profonde favorise la prise de décision rationnelle, car vous utilisez vos émotions dans vos fonctions de leader. Conscient de vos réactions et de vos déclencheurs émotionnels, vous êtes en mesure de vous en servir pour gérer efficacement les situations pénibles ou difficiles.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre capacité à saisir les nuances des émotions vous permet de prendre des risques calculés afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. L'aisance et la compréhension que vous démontrez face à vos réactions et déclencheurs émotionnels vous permettent de diriger les autres avec authenticité et franchise, ce qui vous donne de la crédibilité et favorise l'adhésion de la part des employés. Vous êtes capable de gérer les situations tendues et même parfois pénibles, et vous savez utiliser et reconnaître la gamme des émotions.

### Stratégies d'intervention

**Être un modèle de référence.** En contrôlant vos émotions de manière constante, vous pourrez faire preuve d'innovation, prendre des risques et gagner la confiance de vos employés.

- Les meilleurs leaders savent garder leur calme dans les situations de compétition ainsi que sous la pression et la contrainte croissantes. Grâce à la conscience que vous avez de vos émotions, vous êtes un modèle de sang-froid et vos employés se sentent à l'aise et heureux de surmonter les difficultés éventuelles.
- Donnez des séminaires ou des ateliers ou embauchez un expert pour apprendre à vos employés à comprendre leurs émotions et leurs répercussions sur les autres.

**Évaluer les faits.** En tant qu'adepte convaincu de l'introspection émotionnelle, vous avez tendance à vous appuyer aveuglément sur votre baromètre émotionnel pour prendre des décisions. Veillez à utiliser aussi des données objectives.

- L'intuition a des limites. Il peut arriver que les données contredisent la stratégie prévue, même lorsque la mesure préconisée paraît indiscutable. Veillez à solliciter l'avis de collègues, à faire participer les membres de votre équipe et à vous appuyer sur les faits pour justifier la démarche proposée.

### Équilibrer votre EI

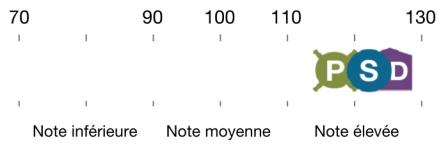
Cette section vise à comparer la conscience de soi émotionnelle au sens de la réalité, à l'expression émotionnelle et à la tolérance au stress. La sous-échelle qui s'écarte le plus de la conscience de soi émotionnelle est Expression émotionnelle. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Conscience de soi émotionnelle (122) ➔ Expression émotionnelle (111)

Votre conscience de soi émotionnelle est plus élevée que votre expression émotionnelle. Vous pourriez vous attendre à ce que les autres soient conscients de ce que vous ressentez, alors assurez-vous de leur communiquer clairement vos sentiments. N'oubliez pas que l'expression est la façon dont vous mettez en valeur vos connaissances émotionnelles et elle aura plus de poids si elle fonctionne en parallèle avec votre conscience.

## Conscience de soi émotionnelle

Compréhension de ses propres émotions



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs de tous les groupes convenez que vous identifiez généralement vos émotions efficacement. Ces individus vous décriraient comme une personne qui reconnaît ses sentiments et leur origine. Vous êtes en mesure d'explorer votre sphère émotionnelle et de reconnaître les situations où votre rendement est affecté par votre humeur. La concordance entre votre perspective et celle de vos évaluateurs suggère que vous mettez votre compréhension émotionnelle en action dans la plupart de vos interactions, sinon toutes. *Que pouvez-vous apprendre d'un tel consensus sur votre conscience de soi émotionnelle pour ensuite l'appliquer à d'autres domaines de l'IE? De quelle façon votre conscience de soi émotionnelle soutient-elle les autres aptitudes de l'IE?*

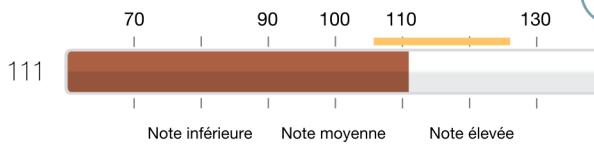
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Porte attention à ses sentiments.	5	?	4	4,67		
Est consciente de l'impact qu'ont ses humeurs sur les autres.	4	?	4,33	5		
Sait ce qui provoque ses émotions.	5	?	4,67	4,67		
Est consciente de ses émotions.	5	?	4,67	4,67		
Sait quand elle est contrariée.	5	?	4,67	5		
Comprend la façon dont les émotions des autres l'affectent.	5	4	4,33	5		
Sait quelles émotions ont une incidence sur son rendement.	5	4	4,33	5		

**Réponses:** 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Expression émotionnelle

Expression constructive d'émotions



### Vos réponses:

L'expression émotionnelle correspond au volet actif de l'expérience émotionnelle. Les leaders qui expriment efficacement leurs émotions trouvent des mots et des expressions physiques pour transmettre leurs sentiments d'une façon qui ne blesse personne. Emilie, votre résultat indique qu'il vous est naturel de décrire vos émotions de manière authentique et cohérente. Vous êtes transparent. Votre équipe sait toujours ce que vous pensez d'une décision ou d'un événement donné. Examinez les caractéristiques suivantes, qui pourraient s'appliquer à vous:

- Vous savez exprimer la plupart des émotions par des mots, et vous disposez d'un vaste répertoire de termes et d'expressions faciales pour le faire.
- Vous trouvez des moyens efficaces d'exprimer vos émotions, qu'elles soient positives (p. ex., estime) ou négatives (p. ex., déception).
- Vous êtes capable de rallier les membres de votre équipe en exprimant votre passion sur certains sujets et en les touchant par les émotions que vous laissez transparaître.

Votre résultat en Expression émotionnelle est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Perspective

**Répercussions sur le leadership.** Votre note élevée en expression émotionnelle indique que vous êtes porté à exprimer vos émotions, vos réflexions et vos sentiments à votre équipe. Cette aptitude est particulièrement utile dans vos fonctions de leader lorsque vous devez prendre des décisions, résoudre des conflits interpersonnels ou obtenir les ressources dont votre équipe a besoin. Vous avez tendance à faire bonne impression, car il est probable que vous maîtrisiez les signaux verbaux et non verbaux. Veillez à ne pas étaler vos émotions au point de sembler dépassé par elles (p. ex., votre colère suite à une mauvaise décision persiste alors que votre équipe est passée à autre chose).

**Répercussions sur l'organisation.** Votre degré élevé d'expression émotionnelle favorise une culture de communication ouverte dans l'organisation. Les membres de votre équipe et de l'organisation vous font facilement part de leurs réflexions, de leurs idées et de leurs préoccupations. Cette atmosphère peut vous aider à garder le contact avec la réalité de vos employés durant les moments difficiles. Veillez à toujours pratiquer l'écoute active et le respect mutuel. Pratiquée avec intensité, l'expression émotionnelle peut devenir accablante et pousser votre équipe à se replier sur elle-même.

### Stratégies d'intervention

**Écouter, puis s'exprimer.** Misez sur vos aptitudes d'empathie et de relations humaines pour donner l'intensité adaptée à vos émotions, surtout lorsque vous voulez exprimer un point de vue différent.

- Soyez attentif aux réactions des autres, quelles soient verbales ou non verbales.
- Efforcez-vous de comprendre le point de vue d'autrui. Posez des questions réfléchies.
- Taisez-vous quand il le faut, soyez à l'écoute du contenu comme des émotions.
- Exposez ensuite votre point de vue divergent.

Pratiquez l'écoute active en indiquant que vous cherchez réellement à comprendre. Votre validation sera un apport précieux pour votre interlocuteur. S'il se sent écouté et compris, il sera moins sur la défensive et aura moins tendance à camper sur ses positions. Il se montrera alors probablement plus coopératif et réceptif lorsque vous présenterez votre point de vue.

**Établir le lien.** Associez vos émotions aux effets potentiels découlant du fait que vous en communiquez la source et les raisons. Si elles sont justifiées par des motifs clairs, vos émotions ont plus de chance de rallier les autres à votre cause. Par exemple, plutôt que de vous montrer anxieux, préparez une intervention du genre de celle qui suit: Les délais imposés pour ce produit m'angoissent. Je suis anxieux, car nous avons trouvé des erreurs dans le processus, ce qui nous a fait perdre du temps. Si nous n'effectuons pas des tests approfondis, nous pourrions perdre beaucoup d'argent à cause du retard.

### Équilibrer votre EI

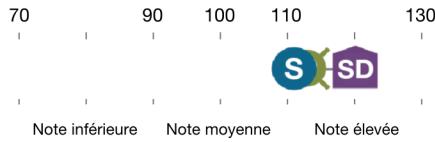
Cette section vise à comparer l'expression émotionnelle aux relations humaines, à l'affirmation de soi et à l'empathie. La sous-échelle qui s'écarte le plus de l'expression émotionnelle est Empathie. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Expression émotionnelle (111) Empathie (122)

Votre expression émotionnelle est plus faible que votre empathie. Des relations efficaces sont marquées du sceau de la réciprocité sur le plan des émotions. En équilibrant votre empathie et la force avec laquelle vous exprimez vos émotions, vous créez un mode de communication des réflexions et des sentiments qui est valable dans les deux sens.

## Expression émotionnelle

Expression constructive d'émotions



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, les évaluateurs de tous les groupes vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et vos évaluateurs convenez que vous pouvez aisément exprimer vos émotions. Ils vous décrivent comme étant à l'aise d'exprimer vos émotions dans différentes situations. Ils vous ont probablement vu vous exprimer de diverses façons en utilisant différents tons, gestes et expressions faciales, en plus d'un vocabulaire émotif vaste pour exprimer clairement vos sentiments. Les gens doivent rarement deviner ce que vous pensez d'une décision ou d'une ligne de conduite particulière. Votre expression émotionnelle vous aide à établir des communications bidirectionnelles, à résoudre des conflits interpersonnels et à obtenir les ressources émotionnelles, sociales et stratégiques nécessaires pour réussir dans votre rôle. *De quelles manières pouvez-vous tirer parti des aptitudes en matière d'expression émotionnelle pour renforcer d'autres compétences de l'IE? Y a-t-il des inconvénients à posséder une capacité d'expression émotionnelle aussi élevée?*

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
A de la difficulté à partager ses sentiments avec les autres.	3	?	1,67	1,67		
Est en mesure d'exprimer ses sentiments aisément.	4	5	3,67	4,67		
A de la difficulté à exprimer ses sentiments profonds.	2	?	1,67	1,5		
Parle de ce qui l'attriste avec les autres.	4	1	3,67	3		
A de la difficulté à montrer ses sentiments envers les autres.	2	1	1,67	1		
A de la difficulté à montrer de l'affection.	1	1	1,67	1,5		
A de la difficulté à décrire ses sentiments.	1	1	1	1		
A de la difficulté à sourire.	1	1	1	1		

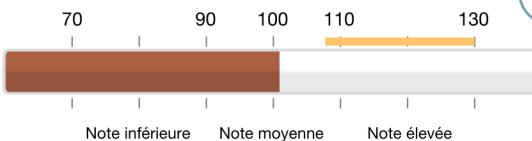
Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Affirmation de soi

Communication de sentiments, de croyances, absence d'agressivité

101



### Vos réponses:

Tracez un trait entre les mots passif et agressif. Au centre de ce trait se trouve l'affirmation de soi, qui représente le lieu où vous collaborez avec les membres de votre équipe en trouvant les bons mots au bon moment pour exprimer vos sentiments et vos réflexions. Emilie, votre résultat indique que vous vous situez à la valeur médiane de l'affirmation de soi, c'est-à-dire que vous êtes capable d'exposer clairement vos émotions et vos besoins tout en respectant les relations que vous entretenez avec les autres. Les caractéristiques suivantes peuvent s'appliquer à vous.

- Vous vous montrez ferme et direct lorsque vient le temps d'exprimer vos réflexions et vos convictions.
- Vous êtes en position de guider votre équipe vers vos objectifs en leur expliquant les étapes à accomplir.
- Vous ne perdez pas de vue les sentiments de l'équipe et vous en tenez compte lorsque vous exprimez vos opinions.
- Il arrive rarement que vous cédez sans nécessité ou que vous fassiez preuve de tiédeur lorsque la pression monte.

Bien que vous obteniez un résultat légèrement au-dessus de la moyenne en Affirmation de soi, vous auriez avantage à renforcer ces aptitudes pour atteindre le niveau de la barre du leadership.

## Impact sur le Leadership



Coaching



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Votre degré d'affirmation de soi indique que vous savez défendre vos points de vue et vos idées. En règle générale, vous êtes capable d'afficher vos convictions face à votre équipe. Il se peut toutefois que, dans certains cas, ses membres souhaitent que vous vous affirmiez davantage. En vous montrant davantage convaincu, vous pourrez mieux les motiver et gagner leur adhésion quant au mode et aux processus de réalisation des objectifs. Pour une large part, le leadership consiste à défendre le travail et le bien-être des membres de votre équipe. Votre degré modéré d'affirmation de soi peut vous gêner lorsque vient le temps d'éliminer les obstacles et d'obtenir des ressources à leur profit.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre résultat indique que vous avez l'habitude de communiquer vos réflexions et vos décisions de manière à donner à votre équipe les moyens d'agir. Vous avez sûrement de nombreuses idées intéressantes qui suscitent généralement l'adhésion et qui participent à l'orientation de votre organisation. Toutefois, il y a toujours matière à amélioration. Pensez donc aux cas où vous êtes plus passif que vous ne le souhaiteriez et demandez-vous pourquoi.

## Stratégies d'intervention

**Prendre des décisions.** Un leader doit être décidé et cohérent. Vous aurez toujours à vous servir de vos aptitudes de résolution de problèmes. Toutefois, les baisses d'affirmation de soi peuvent vous pousser à éviter les décisions pénibles, et ce, alors même que vous savez qu'elles constituent la bonne solution.

- Prenez un problème ou un sujet que vous avez évité et analysez-le en détail. Qu'avez-vous évité au juste?
- Demandez à un collègue de confiance ou à un mentor d'évaluer la situation. Ce que vous avez évité était-il aussi terrible que vous le pensiez?

**Exprimer l'assurance au moyen du langage corporel.** La plupart des leaders conviennent que la communication non verbale est aussi importante que la communication verbale. En faisant correspondre vos signaux non verbaux à votre message verbal, vous vous montrerez plus convaincant.

- Votre posture donne le ton à l'ambiance et au contexte (p. ex., se tenir droit donne une impression positive, les bras ouverts sont un signe de transparence dans l'échange).
- Maintenez le contact visuel pour renforcer l'impression positive.
- Choisissez un ton de voix en phase avec le message (p. ex., un ton adapté ponctué de pauses exprime le contrôle de soi).
- Faites très attention à ce que les trois signaux non verbaux ci-dessus ne dénaturent pas le message que vous essayez de faire passer, surtout si votre expression émotionnelle et votre conscience de soi émotionnelle sont faibles.

## Équilibrer votre EI

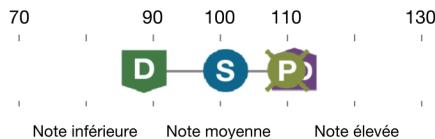
Cette section vise à comparer l'affirmation de soi aux relations humaines, à la conscience de soi émotionnelle et à l'empathie. La sous-échelle qui s'écarte le plus de l'affirmation de soi est Conscience de soi émotionnelle. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

### Affirmation de soi (101) Conscience de soi émotionnelle (122)

Votre affirmation de soi est plus faible que votre conscience de soi émotionnelle. L'équilibre dans ce domaine vous permettra de mieux utiliser les renseignements sur les émotions pour orienter votre manière de vous affirmer. Lorsque vous avez des idées bien précises sur un sujet, vous devriez vous affirmer davantage. Si vos idées ne sont pas aussi fermement arrêtées, vous pouvez rester en retrait.

## Affirmation de soi

Communication de sentiments, de croyances, absence d'agressivité



### Les réponses de vos évaluateurs:

Pour ce qui est de l'affirmation de soi, les résultats provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent un écart et d'autres une concordance comparativement à votre auto-évaluation. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée:

DIRECTEUR

#### Résultats de l'évaluation du groupe DIRECTEUR:

Pour ce qui est de l'affirmation de soi, la note que vous vous êtes accordée est supérieure à celle attribuée par les évaluateurs du groupe Directeur. Cet écart suggère que vous croyez avoir une attitude plus ferme et directe que le perçoivent les évaluateurs du groupe Directeur dans vos interactions avec eux. Il est possible que dans certaines occasions, les membres de ce groupe s'attendaient à ce que vous adoptiez une position plus affirmée que vous ne l'avez fait, ou peut-être que vous vous sentez en confiance et que vos intentions sont claires, mais que votre capacité à faire entendre votre voix ne se traduit pas toujours en actions observables. N'oubliez pas que, dans n'importe quel rôle, et surtout pour les postes de direction, votre capacité d'affirmation de soi est constamment observée. Si vous démontrez une capacité d'affirmation de soi incohérente, il pourrait être plus difficile d'interagir avec vous. Autrement dit, parce que vous vous exprimez parfois, les gens présumeront que vous êtes à l'aise de le faire en tout temps. Si vous ne le faites pas, ils supposeront que vous convenez des propos même si ce n'est pas le cas. *Selon vous, qu'est-ce qui explique l'écart entre la note que vous vous êtes accordée et celle attribuée par les évaluateurs du groupe Directeur?*

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

PAIRS

#### Résultats de l'évaluation du groupe PAIRS:

Vous et les évaluateurs du groupe Pairs convenez que vous êtes à l'aise de défendre vos convictions et d'afficher une attitude affirmée. Cependant, puisqu'il est toujours possible de faire mieux, il pourrait vous être utile de reconnaître les situations et les individus en particulier qui font en sorte que vous adoptez une approche plutôt passive. Qu'ont en commun les circonstances dans le cadre desquelles vous tendez à moins vous affirmer? Le contexte exige-t-il une attitude passive, ou ratez-vous l'occasion d'adopter une attitude affirmée et peut-être d'être plus efficace dans votre rôle? Bien que les évaluateurs du groupe Pairs sont en accord avec votre auto-évaluation, l'opinion d'autres groupes diverge. Démontrer une capacité d'affirmation de soi de façon incohérente peut vous rendre imprévisible, et d'autres, en particulier vos coéquipiers et vos subordonnés directs, pourraient perdre confiance en vous. *Pourquoi pensez-vous que la note attribuée par les évaluateurs du groupe Pairs est celle qui se rapproche le plus de votre propre évaluation?*

#### Cette personne...

	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
--	----------	--------------	-------	---------------------	--------------	--------

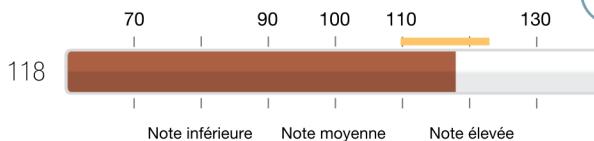
Cède même si elle sait qu'elle a raison.	3	3	1,67	3		
Est capable de dire non lorsqu'il le faut.	3	3	4	5		
S'affirme sans être agressive.	4	4	5	5		
S'affirme lorsqu'elle n'est pas d'accord.	4	4	4	4,33		
S'affirme de façon ferme et directe lorsque nécessaire.	4	4	4,33	5		
Défend ce en quoi elle croit.	5	4	4,67	5		
Exprime ce qu'elle pense.	4	2	4	3,33		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Indépendance

Autonomie, absence de dépendance émotionnelle



### Vos réponses:

emilie, être indépendant c'est être capable de ressentir, de penser et de travailler seul, une compétence essentielle commune à tous les grands leaders. Selon vos résultats, vous possédez cette aptitude, car vous souhaitez et pouvez avoir vos idées propres et prendre vous-même les décisions qui s'imposent pour votre équipe. Vous ne vous laissez pas influencer par l'opinion de la majorité, ce qui vous aide à garder le cap pour votre équipe. Voici les interprétations de vos résultats.

- Il vous est facile de diriger les autres et de travailler par vous-même.
- Vous n'avez pas besoin d'être rassuré par les autres, envers qui vous n'avez aucune dépendance émotionnelle.
- Vous assumez la responsabilité de vos décisions et de vos erreurs, tout en sachant que, parfois, les autres peuvent s'opposer à vous.

Votre résultat en Indépendance est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Authenticité



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Votre degré d'indépendance indique que vous vous reposez rarement sur les autres pour prendre des décisions importantes. De nature autonome, vous savez analyser une situation, formuler une réponse et passer à l'action sans remettre vos décisions en question. Cette aptitude est essentielle à tout leader, surtout lorsqu'il faut prendre des décisions difficiles sans trop de directives. Parallèlement, prenez garde à ne pas négliger les émotions et les opinions des membres de votre équipe, qui pourraient se sentir isolés au point d'être démotivés.

**Répercussions sur l'organisation.** Vous avez tendance à faire connaître vos réflexions et vos opinions. Il est probable que vous apportiez votre contribution active aux discussions et que vous influençiez l'orientation de votre organisation. Vous êtes un participant actif qui formule des idées, plutôt qu'un destinataire passif. Vérifiez de près la fréquence à laquelle vous préférez suivre inébranlablement votre orientation plutôt que de favoriser une alliance. Les équipes qui se battent pour des valeurs et des objectifs communs forment des organisations solides.

### Stratégies d'intervention

**Maintenir le lien.** S'il est important de conserver une indépendance émotionnelle pour diriger une équipe, une attitude trop autonome compromettra l'adhésion de ses membres. Voici quatre comportements à ne pas afficher. Si vous le faites, il est temps de mettre un frein à votre attitude d'indépendance.

- L'aveuglement volontaire: Les autres ont-ils la sensation que je refuse de voir certains faits pour parvenir à mes fins?
- Celui qui sait tout: Est-ce que j'ai la conviction de tout savoir, et donc de ne pas avoir besoin de l'avis de mon équipe?
- L'indifférence: Est-ce que je compromets l'esprit de collaboration et de participation en n'incluant pas les autres?
- La fermeture: Est-ce que, malgré mes principes d'ouverture, mon comportement m'éloigne de mon équipe?

**Écouter la rétroaction.** Pour éviter de compromettre vos relations au sein de l'organisation, il faut à la fois être autonome et capable de demander conseils et rétroaction. Il n'est pas nécessaire d'être convaincu d'une idée pour accepter la réflexion d'autrui et explorer des points de vue différents. En revanche, vous y gagnerez le soutien des autres, et peut-être même des idées nouvelles.

- Examinez certaines de vos décisions passées. À quoi ressemblait votre processus de prise de décision? À qui avez-vous demandé un conseil, un avis ou un autre point de vue? À quel point avez-vous tenu compte de ce qui vous a été dit?
- La prochaine fois que vous demanderez conseil à votre équipe, notez les différents points de vue avant de concevoir une contre-argumentation. Revenez ensuite à ce que vous avez noté et réfléchissez à la rétroaction et à son éventuelle influence sur votre décision.

### Équilibrer votre EI

Cette section vise à comparer l'indépendance à la résolution de problèmes, à la conscience de soi émotionnelle et aux relations humaines. Il est possible d'améliorer le fonctionnement émotionnel en réalisant l'équilibre entre ces sous-échelles.

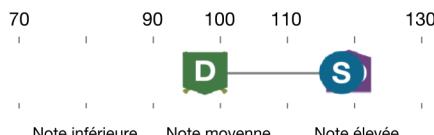
#### Indépendance (118) Résolution de problèmes (111), Conscience de soi émotionnelle (122), et Relations humaines (117)

Votre indépendance est bien équilibrée avec ces trois sous-échelles associées. Pour maintenir cet équilibre avec ces sous-échelles, surveillez toute augmentation importante d'une sous-échelle par rapport aux autres et pensez à des moyens de les développer en parallèle. Discutez avec votre formateur afin de déterminer si la comparaison de votre indépendance avec d'autres sous-échelles peut conduire à un plus grand développement de l'IE et à une amélioration de votre fonctionnement émotionnel et social.

## Indépendance

Autonomie, absence de dépendance émotionnelle

### Les réponses de vos évaluateurs:



Pour ce qui est de l'indépendance, les résultats provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent un écart et d'autres une concordance comparativement à votre auto-évaluation. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.

Les groupes d'évaluateurs vous ayant attribué les notes les plus éloignées de celle que vous vous êtes accordées:

PAIRS  
DIRECTEUR

#### Résultats de l'évaluation des groupes PAIRS ET DIRECTEUR:

L'écart entre vos résultats et ceux des évaluateurs des groupes Pairs et Directeur indique que vous êtes perçu comme étant une personne moins indépendante que vous croyez l'être. Questionnez-vous à savoir si les décisions que vous prenez peuvent sembler être fondées sur les commentaires des autres, particulièrement du point de vue de ces évaluateurs. Il peut être utile de clarifier le niveau d'autonomie attendu par ces personnes; peut-être que ce qui consiste selon vous à sonder le terrain pour connaître les différents points de vue est perçu comme une recherche de réconfort et de validation de leur part. Trouvez l'équilibre entre l'inclusion d'autres personnes dans vos décisions et le fait de dépendre indûment de leurs commentaires. *Pourquoi ces évaluateurs pourraient-ils vous avoir décrit comme étant une personne moins indépendante que vous croyez l'être? Quelles sont les conséquences de se croire être une personne plus indépendante que le croient les autres?*

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

SUBORDONNÉS DIRECTS

#### Résultats de l'évaluation du groupe SUBORDONNÉS DIRECTS:

Vous et les évaluateurs du groupe Subordonnés directs convenez que l'indépendance semble vous venir naturellement. Vous êtes en mesure d'analyser une situation par vous-même, de formuler une réponse appropriée et de passer à l'action sans rechercher une approbation de façon excessive. *emilie, cette approche indépendante démontre de l'initiative et suggère que vous assumez la responsabilité de vos actes lorsque les directives sont limitées. Comme pour toutes les personnes indépendantes, il est important de vous assurer que vous incluez les autres pour recueillir des informations pertinentes, mais aussi pour obtenir un soutien et l'adhésion aux décisions. Sondez régulièrement les évaluateurs afin de vous assurer que votre tendance à agir de façon autonome n'entraîne pas de sentiments de négligence envers les autres ou l'impression d'un manque d'inclusion quant aux décisions. À quel moment croyez-vous que l'indépendance peut devenir contreproductive? Les évaluateurs des autres groupes seraient-ils en accord avec cela?*

#### Cette personne...

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
-------------------	----------	--------------	-------	---------------------	--------------	--------

A de la difficulté à prendre des décisions par elle-même.

1	2	1,67	1
---	---	------	---

S'accroche aux autres.

1	?	2,33	1
---	---	------	---

Se laisse facilement influencer par les autres.

1	2	2	1
---	---	---	---

Préfère occuper un rôle dans le cadre duquel on lui dicte quoi faire.

2	3	1,67	1
---	---	------	---

A de la difficulté à accomplir des choses par elle-même.

1	1	1,67	1
---	---	------	---

A besoin d'être rassurée par les autres.

2	2	2,33	1,67
---	---	------	------

A plus besoin des autres que les autres d'elle.

1	1	2,67	1,33
---	---	------	------

Est plus du type suiveur que meneur.

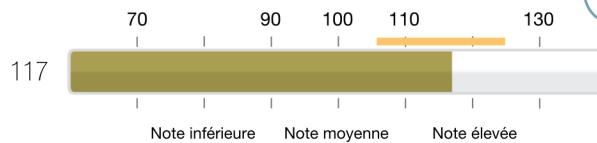
1	2	1,33	1
---	---	------	---

**Réponses:** 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Relations humaines

Relations mutuellement satisfaisantes



### Vos réponses:

Il n'y a pas de leadership sans relations fortes. Peu importe la force de vos aptitudes techniques, il est tout aussi important d'établir d'excellentes relations avec votre équipe, surtout lorsque vient le temps d'affronter la tempête. Emilie, vous mettez l'accent sur l'établissement de relations fortes, et davantage que bien la plupart des gens, vous incarnez véritablement l'esprit d'équipe. Selon votre style de leadership, vous vous reposez sur les gens et les relations pour atteindre des résultats en obtenant l'adhésion, en favorisant l'intégrité et en obtenant les ressources dont votre équipe a besoin pour réussir. Selon toute probabilité:

- vous connaissez les points forts et les points faibles cachés et visibles des membres de votre équipe;
- vous vous efforcez de comprendre chacun d'entre eux;
- vous cherchez constamment à établir hors de votre équipe un réseau de soutien susceptible de vous protéger des effets néfastes du stress.

Votre résultat en Relations humaines est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Coaching



Perspective

**Répercussions sur le leadership.** Votre résultat concernant les relations humaines indique qu'il est important pour vous d'entretenir la confiance, l'harmonie de l'équipe et les communications ouvertes dans vos relations. Ce type de relation vraie vous aide à gagner les cœurs et les cerveaux des membres de votre équipe. Il est probable que, pour vous, la loyauté soit de mise envers les personnes qui vous sont proches. En entretenant des liens forts, vous êtes en mesure de motiver et d'encourager les autres à atteindre des objectifs novateurs et ambitieux.

**Répercussions sur l'organisation.** Il est probable que vous vous attachiez à former des réseaux sains dans toute l'organisation, et que vous en fassiez profiter ceux que vous dirigez. L'effort constant que vous apportez de manière toute naturelle à entretenir vos relations vous donne vraisemblablement l'occasion de jouer un rôle sur le plan de l'organisation en poussant vos connaissances à obtenir des résultats.

### Stratégies d'intervention

**Équilibrer reconnaissance et rétroaction constructive.** N'oubliez pas d'exprimer régulièrement votre reconnaissance et d'encadrer votre équipe en donnant une rétroaction positive. Votre place de leader vous donne une occasion idéale d'encadrer les membres de votre équipe et de les encourager et de les motiver à se réaliser tant sur le plan individuel que collectif.

- D'après vous, à quel type de reconnaissance votre équipe est-elle sensible? Certains n'aiment pas recevoir de remerciements en public ni qu'on vienne leur chanter Bon anniversaire à leur bureau.
- Servez-vous de vos aptitudes d'empathie pour découvrir le type de reconnaissance qui stimule et motive chacun des membres de votre équipe.
- Cherchez des occasions de les aider à révéler leur potentiel. La plupart des meilleurs leaders forment leurs employés.

**Franchir un pas supplémentaire.** Quels que soient vos sentiments, il est crucial d'établir des relations de confiance durables avec chacun, pour maîtriser l'aspect politique propre à votre lieu de travail.

- Pensez à une personne ne faisant pas partie de votre équipe et avec qui vous entretenez au mieux des relations superficielles.
- Qu'avez-vous fait pour gagner sa confiance et pour qu'elle ait envie de vous aider? Dressez la liste de ce qu'elle attend de vous, à votre avis.
- Rencontrez-la pour valider votre opinion. Réitérez l'importance qu'il y a à comprendre les besoins mutuels, et tirez-en un plan d'action pour vous entraider à atteindre les objectifs communs.

### Équilibrer votre EI

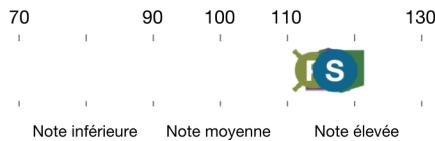
Cette section vise à comparer les relations humaines à la réalisation de soi, à la résolution de problèmes et à l'indépendance. Il est possible d'améliorer le fonctionnement émotionnel en réalisant l'équilibre entre ces sous-échelles.

#### Relations humaines (117) ⇔ Réalisation de soi (122), Résolution de problèmes (111), et Indépendance (118)

Vos relations humaines et ces trois sous-échelles associées sont équilibrées. Pour maintenir cet équilibre avec ces sous-échelles, surveillez toute augmentation importante d'une sous-échelle par rapport aux autres et pensez à des moyens de les développer en parallèle. Discutez avec votre formateur afin de déterminer si la comparaison de vos relations humaines avec d'autres sous-échelles peut conduire à un plus grand développement de l'IE et à une amélioration de votre fonctionnement émotionnel et social.

## Relations humaines

Relations mutuellement satisfaisantes



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et vos évaluateurs convenez que vous utilisez sans effort vos aptitudes en matière de relations humaines pour nouer des liens avec les autres et prendre votre place au sein de l'équipe. La concordance observée ici entre les résultats suggère que votre approche sociable, confiante et amicale dans le développement de relations est perçue à un degré similaire par ceux qui vous entourent. Vous pensez probablement que les relations authentiques sont fondées sur des concessions mutuelles et vos collègues conviendraient qu'ils observent cet état d'esprit de première main dans leurs relations avec vous. Vous bénéficieriez des plus grands avantages du soutien social (p. ex., une protection contre les effets négatifs du stress) lorsque les gens qui vous entourent se préoccupent de vous et vice versa. *Y a-t-il des personnes dont vous aimeriez être plus proche? Comment pouvez-vous tirer parti de vos aptitudes en relations humaines pour solidifier ces liens moins bien établis?*

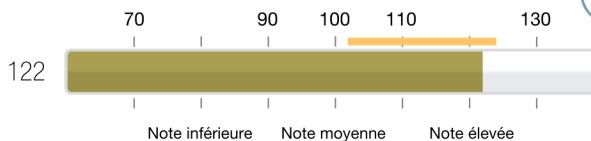
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Se lie d'amitié aisément.	5	5	5	4,67		
Aime parler avec les autres.	4	5	4,33	4,33		
Est facile d'approche.	5	5	4,67	5		
Les gens se confient.	5	4	4,67	5		
Est agréable avec les autres.	4	5	4,67	4,67		
A un bon esprit d'équipe.	5	5	4,33	5		
Est sociable.	5	5	5	4,67		
Entretient de bonnes relations avec les autres.	5	5	4,67	4,67		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Empathie

Compréhension, prise en compte des sentiments des autres



### Vos réponses:

Votre capacité à gérer les relations est le moyen dont vous disposez en tant que leader pour transformer votre équipe et faire atteindre de nouveaux sommets à l'organisation. L'empathie, cette capacité à reconnaître et à comprendre les sentiments d'autrui, et à y être sensible, est essentielle pour établir de solides relations humaines. Votre résultat indique que votre empathie est bien développée. Vous êtes probablement considéré comme un leader empathique, qui respecte les idées de son équipe même lorsqu'elles diffèrent des siennes. En général, votre lecture émotionnelle des gens est fiable et permet à votre équipe de partager sans crainte des préoccupations importantes avec vous. Voici les interprétations possibles du résultat que vous avez obtenu:

- Vous êtes constamment à l'écoute des sentiments de votre équipe.
- Vous êtes attentif aux autres et prenez leurs sentiments en considération avant d'agir.
- Il vous est facile d'imaginer les réactions des autres et de prévoir leurs réactions émotionnelles.
- Vous pourriez avoir du mal à prendre des décisions difficiles (p. ex., touchant à la gestion du rendement) qui ont des conséquences négatives pour d'autres, ou à rester objectif lorsque les émotions sont fortes.

Votre résultat en Empathie est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Coaching

**Répercussions sur le leadership.** Puisque l'empathie est l'une de vos aptitudes naturelles, vous prenez systématiquement garde aux réactions émotionnelles lors de la résolution de conflits, de la gestion du changement ou de la prise de décision pénibles. Vous avez une bonne idée de l'attitude émotionnelle des membres de votre équipe, qui n'ont pas peur de vous faire part de leurs idées et de leur rétroaction. Il peut s'avérer particulièrement utile d'acquérir des aptitudes en empathie pour établir un lien avec les membres de votre équipe lorsque vous tentez de les motiver et de les encadrer afin de parvenir à des solutions novatrices.

**Répercussions sur l'organisation.** Chaque être humain éprouve le besoin fondamental de se sentir écouté et compris. Vous utilisez l'empathie pour répondre à ce besoin et faire tomber les défenses en cas de conflit, de stress et de changement organisationnel. Votre style de leadership est probablement marqué par le souci des besoins de chacun et la compassion, et vous adaptez votre approche aux différentes attentes de votre équipe.

### Stratégies d'intervention

**Observer un pro.** Prenez bien soin de ne pas confondre l'empathie et la sympathie. L'empathie exclut la pitié ou l'attitude protectrice. Si vous l'employez à bon escient, elle peut devenir un moyen de susciter et de comprendre les émotions des autres, et de les inciter à agir. Pensez à quelqu'un qui, selon vous, fait preuve d'empathie tout en étant un communicateur efficace.

- Observez son style de communication en prenant note de la façon dont il équilibre sa capacité à rester empathique et respectueux tout en réalisant ses objectifs.
- Analysez les notes que vous avez obtenues pour l'indépendance, les relations humaines et l'affirmation de soi pour savoir comment tirer profit d'autres aptitudes pour renforcer votre empathie.

**Se concentrer sur la croissance.** Vous devez absolument veiller à ce que votre empathie ne vous empêche pas de prendre des décisions pénibles. L'empathie vous aide à comprendre les points de vue des membres de votre équipe et de l'organisation. Il n'en reste pas moins qu'un leader se doit de gérer les problèmes de rendement, même lorsqu'ils font intervenir des émotions. Mettez les conseils suivants en pratique la prochaine fois que vous devrez avoir une discussion pénible.

- Mettez par écrit les résultats recherchés, afin de ne pas les perdre de vue.
- Écrivez sur une feuille ce que vous souhaitez dire et entraînez-vous.
- Écoutez la réaction des autres et efforcez-vous de la comprendre, sans les laisser vous dévier de votre objectif.
- Au fil de la conversation, efforcez-vous de ramener le sujet sur les problèmes de rendement que vous avez évoqués au début.

### Équilibrer votre EI

Cette section vise à comparer l'empathie avec la conscience de soi émotionnelle, le sens de la réalité et l'expression émotionnelle. La sous-échelle qui s'écarte le plus de l'empathie est Expression émotionnelle. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

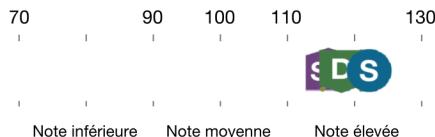
#### Empathie (122) ➔ Expression émotionnelle (111)

Votre empathie est plus forte que votre expression émotionnelle. En équilibrant ces composants de l'IE, vous tiendrez compte des sentiments des autres lorsque vous exprimerez vos propres émotions. Il s'agit ici de manifester vos sentiments tout en restant à l'écoute d'autrui, vos réactions ne devant pas se limiter à refléter des sentiments qui ne sont pas les vôtres.

## Empathie

Compréhension, prise en compte des sentiments des autres

### Les réponses de vos évaluateurs:



Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs de tous les groupes convenez que vos comportements empathiques sont bien établis. Votre capacité à reconnaître les sentiments des autres est plus élevée que la moyenne; vous savez démontrer une certaine sensibilité et du respect pour les pensées et émotions de vos pairs. Vous voyez l'élément humain dans les décisions que vous prenez et vous tenez souvent compte de ce que ressentent les autres avant de prendre une décision définitive. Votre préoccupation étant axée sur les sentiments des gens, vous devrez peut-être être à l'affût des moments où vous vous attaquez aux problèmes des autres, possiblement au détriment de vos propres priorités. *Votre inquiétude pour les réflexions et les sentiments des autres a-t-elle déjà entravé votre capacité à prendre des décisions difficiles?*

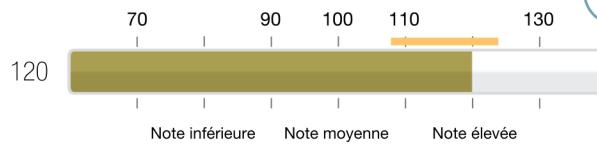
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Est consciente des sentiments des autres.	5	4	4,67	5		
Est empathique.	5	5	5	4,67		
Est capable de bien comprendre les sentiments des autres personnes.	5	5	5	4,67		
Évite de blesser les autres.	4	5	4,67	4		
Reconnaît les émotions des autres.	5	4	4,67	4,67		
Sait s'identifier aux émotions des autres.	5	5	4,67	4,67		
Respecte le point de vue des autres.	5	5	4,67	4,67		
Est sensible aux sentiments des autres.	5	5	4,67	4,33		
Se préoccupe des sentiments des autres.	5	5	4,67	5		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Responsabilité sociale

Conscience sociale, utilité



### Vos réponses:

La responsabilité sociale pousse les leaders à agir de manière éthique et responsable, à œuvrer dans l'intérêt général et à occuper une place importante au sein de l'équipe, de l'organisation et de la communauté. Emilie, votre résultat indique que vous êtes généralement vu comme un leader extrêmement responsable sur le plan social qui saisit la plupart, voire la totalité, des occasions pour aider son équipe et l'organisation. Votre attitude altruiste reflète votre souci des autres, que ce soit au travail ou dans la communauté. D'après vos résultats:

- vous affichez constamment votre conscience sociale et vous vous sentez tenu d'aider les autres;
- vous êtes considéré comme un bon samaritain qui apporte son aide sans rien attendre en retour;
- vous vous épanouissez dans plusieurs domaines, y compris dans des activités à l'extérieur de l'organisation;
- peut-être devriez-vous veiller à ne pas faire passer les besoins des autres avant la réalisation de vos objectifs personnels.

Votre résultat en Responsabilité sociale est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Authenticité



Perspective

**Répercussions sur le leadership.** Votre niveau de responsabilité sociale indique que, pour vous, il est important d'encadrer votre équipe et la communauté, et de la défendre. Il est probable que votre vision de leadership vous pousse à faire respecter la morale et l'éthique et que vous fassiez passer les objectifs de votre équipe avant vos propres intérêts. Vous tentez aussi d'améliorer la société (p. ex., participation à des activités caritatives, collecte de fonds). Gardez en tête qu'en prenant tout en charge vous n'aidez ni n'encadrez les autres. Il faut laisser vos subordonnés directs apprendre à se débrouiller seuls.

**Répercussions sur l'organisation.** Il est probable que vous participez à diverses activités sociales et de leadership au travail et dans la vie (p. ex., activités caritatives, collectes de fonds). Vous encouragez constamment la participation des employés, le positivisme, le mentorat et les autres pratiques de perfectionnement qui alimentent le talent de votre équipe et des autres employés de l'organisation. Il faut toutefois veiller à ce que cet engagement ne vous submerge pas et ne compromette ni votre travail ni votre bien-être personnel.

### Stratégies d'intervention

**Réfléchir et se concentrer.** Il est impossible de devenir un leader accompli sans les autres. Vous ne pourrez parvenir à la réussite qu'en aidant les membres de votre équipe à atteindre leurs objectifs professionnels et à progresser. Toutefois, le temps consacré aux autres risque de gruger celui destiné à vos fonctions de leader. En tombant dans l'excès, vous risquez de mettre vos émotions, vos objectifs et votre fonctionnement de côté.

- Demandez-vous à quoi vous avez passé votre temps au cours de la dernière semaine. À quelles activités et à quelles tâches vous êtes-vous consacré?
- Parmi ces tâches, lesquelles étaient destinées à votre perfectionnement? Au bien de votre famille? À votre travail? Aux personnes que vous dirigez? À d'autres?
- Si la répartition de votre temps est déséquilibrée, modifiez votre agenda du prochain mois et recentrez vos efforts.

**Susciter les initiatives.** En incitant les autres à devenir socialement responsables, vous aurez l'impression de compter, tout en œuvrant pour l'intérêt général.

- Tirez profit de votre passion à l'égard de causes qui vous sont chères en demandant l'aide de votre équipe et de votre organisation (p. ex., création d'un groupe de soutien communautaire au sein de l'organisation).
- Recherchez des idées d'activités pour vous, pour votre équipe ou pour votre organisation. Veillez à ce qu'elles respectent votre vision de l'organisation et soient profitables pour les employés.
- Concevez un plan d'action pour instaurer la responsabilité sociale au sein de votre organisation. Fixez les différents rôles et établissez un calendrier de réalisation.

### Équilibrer votre EI

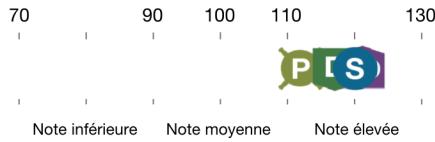
Cette section vise à comparer la responsabilité sociale à la réalisation de soi, aux relations humaines et à l'empathie. Il est possible d'améliorer le fonctionnement émotionnel en réalisant l'équilibre entre ces sous-échelles.

#### Responsabilité sociale (120) Réalisation de soi (122), Relations humaines (117), et Empathie (122)

Votre résolution de problèmes et ces trois sous-échelles associées sont équilibrées. Pour maintenir cet équilibre avec ces sous-échelles, surveillez toute augmentation importante d'une sous-échelle par rapport aux autres et pensez à des moyens de les développer en parallèle. Discutez avec votre formateur afin de déterminer si la comparaison de votre responsabilité sociale avec d'autres sous-échelles peut conduire à un plus grand développement de l'IE et à une amélioration de votre fonctionnement émotionnel et social.

## Responsabilité sociale

Conscience sociale, utilité



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

#### Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

La concordance dans vos résultats sur la responsabilité sociale suggère que vous démontrez souvent une préoccupation envers le bien-être des autres et que vous participez au sein de votre organisation ou communauté en tant que membre coopératif et constructif. La plupart du temps, vous pensez que vous êtes utile et votre entourage fera probablement écho à ce sentiment. Il n'est pas rare de voir quelqu'un avec ce degré de responsabilité sociale impliqué dans une variété d'activités sociales et de leadership, ce qui peut être une source d'inspiration et de motivation pour vos collègues. Aider les autres présente également des avantages pour vous, tels que des émotions positives, de meilleures relations et une plus grande confiance dans la gestion du changement. En aidant les autres, veillez à ne pas assumer leurs responsabilités au détriment de vos propres priorités. *À quel moment la responsabilité sociale peut-elle devenir contre-productive? Avez-vous déjà été obligé de ne pas respecter un engagement parce que vous aviez aidé les autres?*

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Agit en respectant l'environnement.	4	5	4,33	5		
Essaie d'apporter une contribution à la société.	5	5	4,33	5		
Aime aider les autres.	5	5	5	5		
Apporte sa contribution au sein des groupes dont elle fait partie.	5	5	4,67	5		
Apporte sa contribution au sein de sa communauté.	5	4	4,67	4,67		
Se préoccupe des enjeux sociaux.	5	5	4,33	5		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

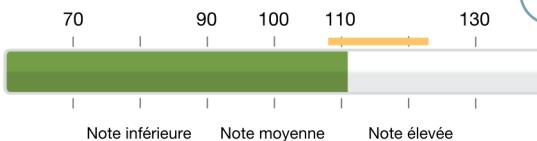
Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.



## Résolution de problèmes

Mise au point de solutions lorsque des émotions sont impliquées

111



### Vos réponses:

La résolution de problèmes fait partie de la réalité quotidienne des leaders. Il leur faut cependant bien plus que de simples aptitudes en la matière. Les leaders doivent gérer des problèmes faisant intervenir des émotions et savoir de quelle manière ces mêmes émotions influencent leur esprit de décision. Emilie, c'est un domaine d'intelligence émotionnelle que vous exploitez largement. Vous attaquez les problèmes de front sans vous sentir bouleversé ou distrait par vos émotions. Votre approche semble constante. Vous évoquez la fermeté et suscitez la confiance chez les personnes que vous dirigez.

Votre résultat indique que:

- vous estimatez que les renseignements émotionnels jouent un rôle crucial, mais ils ne vous détournent pas de vos objectifs;
- vous analysez les différentes étapes de résolution d'un problème sans être distrait sur un plan émotionnel;
- vous êtes susceptible d'approfondir les problèmes ardu ou délicats tout en comprenant les émotions en jeu.

Votre résultat en Résolution de problèmes est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Quel que soit le problème ou presque, il convient de se concentrer et de progresser vers la solution de manière rationnelle. Votre style de leadership vous permet de recadrer les problèmes et d'aborder la situation de manière différente, en stimulant la créativité de votre équipe et en révisant vos processus au besoin. Toutefois, n'oubliez pas que si vous souhaitez toujours montrer que vous prenez vos résolutions à cœur, vous ne permettez pas à vos émotions de vous empêcher de prendre des décisions.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre façon d'aborder un problème de différents points de vue sans vous laisser influencer par vos émotions vous permet de trouver davantage de solutions que la plupart des leaders. Il est probable que vous soyez estimé pour votre approche rationnelle de la résolution de problèmes, surtout lorsque les émotions sont à leur plus fort. En abordant les problèmes de front, vous instaurez une atmosphère de réactivité et d'efficience dans l'organisation.

### Stratégies d'intervention

**Commencer par chercher à comprendre.** En passant trop rapidement à l'étape de la résolution de problème, vous risquez d'adopter des solutions sans tenir entièrement compte de la situation.

- Commencez par exposer votre vision du problème à deux personnes au moins, dont l'une est étroitement concernée et la deuxième est neutre.
- Ne parlez pas de solutions; priez-les simplement d'écouter le résumé de la situation en vous demandant des explications au besoin.
- Si vous êtes incapable de répondre, vous devrez mieux creuser le problème avant de vous y attaquer.

**Jouer avec la palette des émotions.** En tant que leader, vous devez gérer les émotions de votre équipe. Tout le monde n'aura pas votre esprit de décision. Ne laissez pas votre équipe en arrière dans votre course à la résolution de problèmes.

- Si votre équipe doit faire preuve d'innovation en examinant des méthodes moins courantes, essayez de susciter des émotions positives dans le groupe (p. ex., évoquez un événement positif, faites preuve d'humour ou organisez une réunion hors des locaux).
- Pour que les autres puissent se concentrer sur les détails ou étudier les coûts du problème, vous pouvez aussi créer une atmosphère plus studieuse qui facilitera l'analyse en vue de la résolution de problèmes.

### Équilibrer votre EI

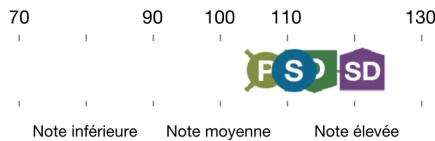
Cette section vise à comparer la résolution de problèmes à la flexibilité, au sens de la réalité et à la conscience de soi émotionnelle. La sous-échelle qui s'écarte le plus de la résolution de problèmes est Sens de la réalité. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Résolution de problèmes (111) ↘ Sens de la réalité (130)

Votre résolution de problèmes est plus faible que votre sens de la réalité. Soyez conscient du rôle que jouent les renseignements réalistes et objectifs dans votre processus de prise de décision, et recherchez l'équilibre entre la collecte d'information et la prise d'une décision ferme en temps opportun. Certaines décisions doivent être prises avant que tous les faits ne soient connus, tandis qu'il est possible d'en reporter d'autres jusqu'à ce que vous en sachiez davantage. Pour équilibrer ce domaine, il faut savoir faire la distinction et agir en conséquence.

## Résolution de problèmes

Mise au point de solutions lorsque des émotions sont impliquées



### Les réponses de vos évaluateurs:

Pour ce qui est de la résolution de problèmes, les résultats provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent un écart et d'autres une concordance comparativement à votre auto-évaluation. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée:

SUBORDONNÉS DIRECTS

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

DIRECTEUR

#### Résultats de l'évaluation du groupe SUBORDONNÉS DIRECTS:

Le fait que vous vous accordiez une note inférieure à celle attribuée par les évaluateurs du groupe Subordonnés directs indique que selon la perspective des individus de ce groupe, vous semblez gérer davantage vos émotions lorsqu'un problème se présente que vous le croyez. Même si vous avez l'impression que les émotions brouillent votre analyse interne d'un problème, pour d'autres, comme les évaluateurs du groupe Subordonnés directs, le résultat final est efficace. Portez attention à vos sentiments à chaque étape de la résolution d'un problème et déterminez s'ils aident ou entravent votre processus. *Pourquoi pensez-vous que les évaluateurs de ce groupe perçoivent votre capacité de résolution de problèmes comme étant supérieure à votre propre opinion? Selon votre expérience, quelles émotions ont aidé ou entravé votre capacité à parvenir à une résolution efficace? Dans quelle mesure cela serait-il visible pour les évaluateurs du groupe Subordonnés directs?*

#### Résultats de l'évaluation du groupe DIRECTEUR:

Vous et les évaluateurs du groupe Directeur convenez que vous adoptez des stratégies de résolution de problèmes efficaces. Les évaluateurs du groupe Directeur peuvent vous décrire comme une personne ayant une concentration inébranlable sur le problème à résoudre et gérant ses émotions de manière à ce qu'elles n'interfèrent pas avec votre capacité à prendre des décisions, mais qu'elles la renforcent. Emilie, relevez les évaluateurs qui pourraient percevoir votre capacité de résolution de problèmes sous un jour différent que ceux du groupe Directeur. Questionnez-vous à savoir si votre processus de résolution de problèmes varie selon la situation, les personnes et les émotions impliquées. *Pourquoi pensez-vous que les évaluateurs du groupe Directeur sont davantage en accord avec votre auto-évaluation que les répondants d'autres groupes? Comment voyez-vous cet aspect de l'IE influencer votre rendement en ce qui concerne les autres compétences de l'IE?*

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
N'est pas en mesure de prendre des décisions lorsqu'elle est contrariée.	3	?	1,67	1		
A tendance à s'inquiéter en cas de problème plutôt que d'essayer de trouver une solution.	2	1	1,67	1		
Évite d'affronter les problèmes.	1	1	1,33	1		
A de la difficulté à arrêter son choix sur une solution optimale lorsqu'elle doit résoudre un problème.	1	2	2,33	1		
Bloque lorsqu'elle pense à différentes façons de régler un problème.	1	2	1,67	1,33		
Se sent débordée lorsqu'elle doit prendre une décision.	1	1	1,33	1		
Se frustre et abandonne lorsque la résolution de problèmes s'avère difficile.	1	1	1	1		
Laisse ses émotions brouiller sa prise de décisions.	1	1	1,67	1		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

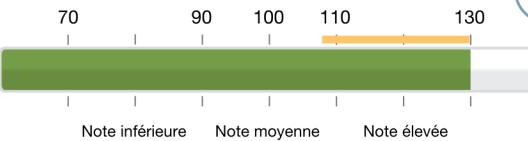
v1.0.0

Copyright © 2014 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.

## Sens de la réalité

Être objectif, voir les choses comme elles le sont vraiment

130



### Vos réponses:

Que votre style de leadership soit vu comme solide, objectif et en prise avec la réalité du travail, ou bien déconnecté et faussé, le sens de la réalité joue un rôle important dans votre mécanisme de prise de décision. Emilie, votre résultat pour cette échelle indique que vous êtes capable de rester objectif, d'être en phase avec ce qui se passe autour de vous et de fournir des directives claires et réalistes à votre équipe. En gardant vos préjugés à distance, il est probable que vous preniez des décisions fiables et judicieuses, auxquelles les autres personnes peuvent adhérer. Voici ce que vos résultats pourraient indiquer.

- Il y a peu de risques que vous interprétriez mal des données cruciales ou que vous laissiez vos émotions altérer la réalité.
- Pour vous, chaque personne et chaque situation sont uniques. Vous êtes capable de modifier votre façon de faire en conséquence.
- Vos discussions sur l'encadrement et la gestion du rendement sont probablement exemptes de préjugés et factuelles.
- Vous vous fiez largement à la logique et aux faits pour prendre une décision, même s'ils s'opposent à vos sentiments et à vos convictions.

Votre résultat en Sens de la réalité est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Authenticité



Coaching

**Répercussions sur le leadership.** Votre capacité à voir la plupart des situations avec objectivité peut vous pousser à des conclusions très tranchées: c'est bien ou mal, il n'y a pas de juste milieu. De ce fait, vous êtes un leader fiable et respecté dont l'éthique est simple. Les autres vous estiment pour votre évaluation réaliste de la situation. Les discussions sur l'encadrement et la gestion du rendement sont probablement basées sur des faits. Prenez garde toutefois à ne pas négliger les bonnes intentions et les efforts des autres si leurs résultats ne répondent pas à vos attentes.

**Répercussions sur l'organisation.** Vous voyez souvent les situations telles qu'elles sont plutôt que comme vous les aimeriez. De ce fait, les autres s'en rapportent à vous pour le concret et il se peut que, dans l'organisation, vous soyez la ressource pour prendre les décisions difficiles. Les leaders qui, comme vous, comprennent bien les événements extérieurs et résolvent les problèmes en partant de ce constat ont tendance à réaliser de plus grandes choses. Veillez toutefois à ce que votre objectivité ne nuise ni à votre créativité ni à votre désir d'établir des objectifs ambitieux.

### Stratégies d'intervention

**Vérifier les réactions instinctives.** Les émotions ont un but: elles nous informent sur un événement. En les ignorant complètement, vous passez à côté de données essentielles qu'une analyse objective n'est pas à même de fournir.

- Faites quelques vérifications de vos réactions instinctives au cours de la journée. Sondez vos sentiments concernant une certaine conversation, après avoir réglé un problème de rendement, à la suite d'une décision difficile, etc.
- Ces vérifications sont surtout précieuses lors de grandes décisions ou de réunions au cours desquelles vous laissez les données objectives (p. ex., vote à 10 contre 4 pour le retrait du projet) étouffer la voix de vos émotions (p. ex., Karen avait l'air peiné que son projet avorte).
- Les leaders doivent particulièrement être à l'écoute des renseignements émotionnels qui animent leurs relations. En les ignorant, ils risquent de s'aliéner certaines personnes et de créer des fossés qui compromettent la bonne marche du travail.

**Divulguer l'information.** En conservant des données à jour à portée de main, vous disposerez d'information objective pour alimenter des décisions fermes et prendre des mesures afin de fixer des objectifs.

- Mettez des données clés de l'unité ou du service à votre disposition et à celle de votre équipe (p. ex., résultats, ventes, coûts de développement des produits). Elles permettront de prendre des décisions avisées.
- L'information, c'est le pouvoir. En la maîtrisant, vous serez moins porté à déformer la réalité sous l'influence de vos points de vue subjectifs. Donnez ce pouvoir à votre équipe. Validez les théories et les hypothèses et écartez les objectifs qui ne s'appuient sur aucun fait concret.

### Équilibrer votre EI

Cette section vise à comparer le sens de la réalité à la conscience de soi émotionnelle, à l'amour-propre et à la résolution de problèmes. La sous-échelle qui s'écarte le plus du sens de la réalité est Amour-propre. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Sens de la réalité (130) ➔ Amour-propre (103)

Votre sens de la réalité est plus fort que votre amour-propre. Pour équilibrer ces composants, fixez des objectifs importants, mais accessibles, et basez votre auto-évaluation sur la réalisation de ces objectifs. Il peut s'avérer utile de solliciter une rétroaction objective et constructive.

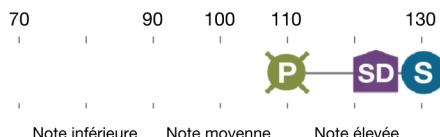
## Sens de la réalité

Être objectif, voir les choses comme elles le sont vraiment

### Les réponses de vos évaluateurs:

Pour ce qui est du sens de la réalité, les résultats provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent un écart et d'autres une concordance comparativement à votre auto-évaluation. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.



Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée:

PAIRS

Résultats de l'évaluation du groupe PAIRS:

Votre auto-évaluation suggère que vous vous considérez comme étant une personne plus objective et réaliste que le croient les évaluateurs du groupe Pairs. Vous pouvez avoir l'impression de vous fixer des objectifs réalistes et de prendre des décisions claires et objectives; cependant, ceux qui vous entourent (dans votre cas, les évaluateurs du groupe Pairs) peuvent ne pas percevoir le même degré de pragmatisme dans ces plans. Le sens de la réalité comprend la capacité à reconnaître ce qui se passe autour de nous, particulièrement lorsque les émotions sont à vif. Il semble que les évaluateurs du groupe Pairs puissent percevoir des moments où vous êtes moins au diapason des situations, ou voyez les choses comme vous le souhaitez plutôt que comme elles le sont réellement. *Pouvez-vous penser à un exemple où les évaluateurs du groupe Pairs pourraient avoir constaté que votre évaluation d'une situation était biaisée ou irréaliste?*

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

SUBORDONNÉS DIRECTS

Résultats de l'évaluation du groupe SUBORDONNÉS DIRECTS:

Emilie, vous et les évaluateurs du groupe Subordonnés directs convenez que le sens de la réalité est une aptitude bien établie chez vous et que vous êtes une personne stable, objective et réaliste. En particulier dans les interactions avec les évaluateurs du groupe Subordonnés directs, on perçoit une capacité à évaluer avec précision les situations et à créer des plans et des objectifs jugés réalisables. Même lorsque de fortes émotions et des préjugés entrent en jeu, vous pouvez maintenir une bonne concentration sur la tâche à accomplir sans agir trop fortement ou faiblement. Il se peut que vous ayez tout de même intérêt à vous demander si certaines circonstances ou certaines personnes vous incitent à agir de manière moins objective ou à voir les situations de manière irréalistique. *Y a-t-il certaines émotions qui vous empêchent de garder une attitude objective? Les évaluateurs du groupe Subordonnés directs diraient-ils que vous avez déjà agi de façon trop objective? Trop subjective?*

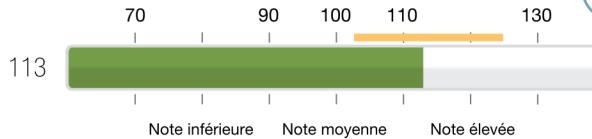
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Voit la situation telle qu'elle est.	5	4	4	5		
Ait des plans réalisistes pour atteindre ses objectifs.	5	5	4,33	4,67		
Reconnait ses faiblesses.	5	4	4,33	5		
Connaît bien ses forces et faiblesses.	5	3	4	5		
Sait quand elle doit être plus objective.	5	?	4,33	4,67		
Reconnait les moments où ses émotions ont une incidence sur son objectivité.	5	?	4	5		
Est consciente de ce qui lui arrive, même si elle est contrariée.	5	?	4,33	5		
A conscience de ce qui se passe autour d'elle.	5	5	4,67	5		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Contrôle des impulsions

Résister ou attendre avant d'agir impulsivement



### Vos réponses:

Le contrôle des impulsions est la capacité de réfléchir avant d'agir et de faire preuve de retenue face aux impulsions et à la tentation d'intervenir. Emilie, votre résultat est celui d'un leader extrêmement stable, posé et méthodique. Vous évitez toute conclusion prématurée et tout comportement d'impatience, et chacune de vos actions est sous-tendue par l'analyse qui s'impose. Les leaders ayant les mêmes résultats sont:

- méthodiques et capables de sonder une situation avant de prendre une décision;
- patients lorsqu'ils s'adressent à leurs subordonnés directs et les encadrent, tout en gérant les obstacles de manière posée;
- calmes et inébranlables dans les circonstances difficiles, ce qui permet aux autres de se fier à leurs capacités de leadership lors des moments pénibles.

Votre résultat en Contrôle des impulsions est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership

**Répercussions sur le leadership.** Votre capacité à rester concentré, à résister à la tentation et à éviter, en général, de prendre des décisions irréfléchies révèle un faible risque de réduction de votre leadership. Le leadership requiert une certaine forme de flexibilité, mais c'est la planification méthodique et mesurée qui favorise d'adhésion des employés. Parce que vous réfléchissez avant de parler, votre position est logique, donc respectée des personnes que vous dirigez.

**Répercussions sur l'organisation.** Vous avez probablement un style de réflexion minutieuse qui a des effets positifs sur l'organisation, car vous prenez le temps de veiller à ce que les plans précèdent les décisions. Dans les circonstances difficiles, vous savez conserver cette patience et ce sang-froid en évitant de réagir à chaud aux fluctuations du marché ou aux décisions des concurrents. Pour les autres, il se peut que votre comportement soit prévisible et calculé. Bien que ce soit souvent nécessaire, faites attention à ne pas vous priver d'écouter votre instinct ou de participer à des discussions spontanées.

### Stratégies d'intervention

**Se débloquer.** Si vous êtes beaucoup moins impulsif que vos collègues, vous pourriez donner l'impression de rester cantonné aux réflexions alors que les autres agissent. Si vous privilégiez la contemplation à l'action, votre équipe vous pensera incapable de procéder à des changements au sein de l'organisation.

- Avant de prendre une décision, définissez les éléments nécessaires pour mener une action avec aisance. De qui vous faut-il l'approbation? Quel est le degré de risque que vous êtes prêt à prendre?
- Ce type d'information vous aidera à équilibrer la prise de décision méthodique avec le dynamisme exigé des leaders actuels.

**Reconnaitre ses erreurs.** Même avec la meilleure intention du monde, il arrive que la colère ou l'impatience s'empare de nous. Les leaders qui font preuve d'intégrité en assumant leurs comportements et en reconnaissant leurs erreurs se remettent des dérapages professionnels avec moins de blessures que ceux qui font semblant de rien.

- Surtout lorsque vos subordonnés directs sont concernés, sachez reconnaître vos moments de colère en toute franchise, et leur présenter vos excuses. Ne reportez pas la faute sur une autre personne ou sur un événement hors de votre contrôle.
- Laissez une bonne impression en expliquant que vous changerez la fois suivante et demandez aux autres ce qu'ils pensent de votre plan.

### Équilibrer votre EI

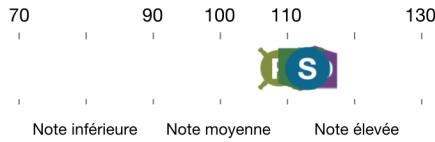
Cette section vise à comparer le contrôle des impulsions à la flexibilité, à la tolérance au stress et à l'affirmation de soi. La sous-échelle qui s'écarte le plus du contrôle des impulsions est Affirmation de soi. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

Contrôle des impulsions (113) ➤ Affirmation de soi (101)

Votre contrôle des impulsions est plus fort que votre affirmation de soi. Ces composants forment un tandem plus efficace lorsque l'affirmation de soi est contrebalancée par un bon contrôle des impulsions, ce qui donne une communication à la fois franche et respectueuse. Il s'agit ici de prendre le temps d'examiner les répercussions de vos actes avant de procéder avec confiance d'une façon adaptée et affirmée qui tient compte des aspects les plus importants d'une situation.

## Contrôle des impulsions

Résister ou attendre avant d'agir impulsivement



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs de tous les groupes convenez que vous êtes capable de garder une bonne concentration, de ne pas succomber à la tentation et d'éviter de prendre des décisions irréfléchies. Ces personnes vous décriraient probablement comme quelqu'un qui réfléchit avant de parler et, par conséquent, sollicitent et respectent vos conseils. Votre capacité à garder le cap permet aux autres d'avoir confiance en vous et de s'engager dans la même direction, ce qui fait en sorte qu'il est plus facile pour vous de voir vos idées et décisions acceptées. Les personnes ayant un contrôle élevé de leurs impulsions doivent être conscientes du fait que la spontanéité est appropriée dans certaines situations, et que retarder l'action pendant trop longtemps peut entraîner une innovation moindre et des occasions ratées. *Votre contrôle des impulsions est-il toujours considéré comme une force? Comment pouvez-vous vous assurer que le contrôle des impulsions ne devienne pas un obstacle au progrès?*

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Prend des décisions précipitées sur le coup d'une émotion.	1	1	1,33	1		
Interrompt les autres quand ils parlent.	3	1	1,33	1,67		
Est impulsive, ce qui lui cause des problèmes.	1	1	1	1		
Est impulsive.	1	1	1,33	1		
A de la difficulté à s'arrêter, quand elle commence à parler.	3	2	3	2		
A tendance à réagir hâtivement.	1	1	1,33	1,33		
A de la difficulté à contrôler ses impulsions.	1	?	1,33	1,33		
A de la difficulté à résister aux tentations.	1	3	1,33	1		

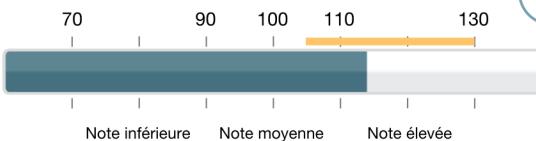
Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Flexibilité

Adaptation aux émotions, aux réflexions et aux comportements

114



### Vos réponses:

La flexibilité implique que vous soyez à même de modifier vos réflexions, vos émotions et vos comportements en réponse au changement. Emilie, votre résultat indique une grande facilité à vous adapter aux priorités changeantes de votre organisation. Vous êtes un catalyseur qui inspire les idées nouvelles, et vous tirez la leçon des situations inattendues. Cette capacité d'adaptation vous aide à vous poser en défenseur du progrès et à utiliser toute une palette de styles de leadership face à vos subordonnés directs. Voici certains indicateurs de vos résultats.

- Votre rapidité à réagir aux événements imprévus est connue dans l'organisation.
- Vous savez réagir sans vous engluer dans des méthodes convenues et dépassées.
- Vous savez modeler votre style de leadership et vos réactions émotionnelles en fonction des conditions changeantes et des besoins divers des membres de votre équipe.

Votre résultat en Flexibilité est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

## Impact sur le Leadership



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Vous êtes un leader qui accepte généralement les transformations de quelque envergure que ce soit. Votre conscience de ne pas tout contrôler alimente les idées et la créativité dans votre équipe. Vous n'optez pas systématiquement pour le statu quo et vous acceptez l'idée d'améliorer les processus de travail et de modifier votre style de leadership au besoin. Il faut toutefois savoir qu'il est plus facile de procéder à des changements lorsque vous possédez suffisamment d'information pour prendre des décisions crédibles.

**Répercussions sur l'organisation.** Vous êtes probablement un modèle de référence en matière de réactivité. Votre flexibilité favorise l'avancée de nouvelles perspectives et de nouveaux points de vue. Des voix diverses s'expriment au sein de votre équipe et de vos relations de travail, et la remise en question des procédures classiques devient la norme. Vous favorisez une organisation dont la pensée sort des sentiers battus et qui voit le changement comme un apprentissage continu. Appuyez-vous sur votre instinct et votre sens de la réalité lorsque vous évaluez d'autres modes d'action.

## Stratégies d'intervention

**Rester fidèle à ses idées.** Veillez à ne pas vous laisser influencer de manière démesurée par les points de vue des autres. L'excès de flexibilité est tout aussi problématique que son absence.

- Les employés respectent les leaders qui ont le courage de leurs opinions, même lorsque le résultat obtenu n'est pas celui qui était prévu. En revanche, ils n'aiment pas trop ceux qui changent d'avis selon de ce que pensent les autres. Agissez de manière cohérente, afin que votre souplesse ne devienne pas contre-productive.
- Examinez les croyances et les valeurs fondamentales qui sous-tendent vos choix et faites en sorte que votre style de leadership les reflète.
- Tenez-vous prêt à expliquer les raisons de votre changement d'avis, afin que vos collègues comprennent votre cheminement logique.

**Créez une culture d'innovation.** Transmettez votre enthousiasme pour l'innovation et la créativité à toute l'organisation.

- Récompensez et félicitez vos employés pour leurs idées nouvelles et leurs trouvailles. Vous pourriez, par exemple, remettre une plaque de remerciement à l'employé qui présente l'idée la plus originale et imaginative.
- Tenez vos employés responsables des principaux chiffres à atteindre (p. ex., objectifs de ventes), tout en leur laissant la possibilité de définir le moyen d'y parvenir et en les encourageant à remettre en question l'état actuel des choses.

## Équilibrer votre EI

Cette section vise à comparer la flexibilité à la résolution de problèmes, à l'indépendance et au contrôle des impulsions. Il est possible d'améliorer le fonctionnement émotionnel en réalisant l'équilibre entre ces sous-échelles.

### Flexibilité (114) Résolution de problèmes (111), Indépendance (118), et Contrôle des impulsions (113)

Votre flexibilité et ces trois sous-échelles associées sont équilibrées. Pour maintenir cet équilibre avec ces sous-échelles, surveillez toute augmentation importante d'une sous-échelle par rapport aux autres et pensez à des moyens de les développer en parallèle. Discutez avec votre formateur afin de déterminer si la comparaison de votre flexibilité avec d'autres sous-échelles peut conduire à un plus grand développement de l'IE et à une amélioration de votre fonctionnement émotionnel et social.

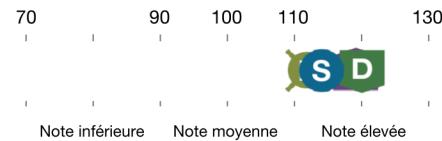
## Flexibilité

Adaptation aux émotions, aux réflexions et aux comportements

### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.



#### Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs convenez que vous êtes capable de vous adapter au changement aisément, qu'il s'agisse d'un contretemps ou d'une stratégie entièrement nouvelle pour votre équipe. Vos collègues peuvent avoir l'impression que vous vous remettez rapidement des revers, ce qui démontre une attitude de prise en charge. Ils perçoivent également que vous mobilisez les autres pour soutenir les changements autant que vous les faites. Parce que vous faites preuve d'une flexibilité supérieure à la moyenne dans la plupart des situations, vous devrez peut-être vous assurer de ne pas laisser derrière des coéquipiers moins flexibles. N'oubliez pas, pour vous le changement peut-être comme un vent de fraîcheur positif, mais pour d'autres il peut s'agir d'une source de stress et de préoccupation. La raison derrière les changements, un peu de prévoyance et une vision de l'avenir peuvent aider à atténuer les inquiétudes d'un collègue moins flexible. *Comment votre flexibilité vous aide-t-elle à développer des relations plus solides? Pouvez-vous tirer parti de la flexibilité pour renforcer d'autres domaines de l'IE?*

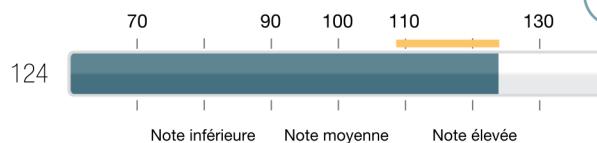
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
A de la difficulté à changer d'opinion.	2	1	2	2		
N'aime pas être en situation inconnue.	2	3	2	1,33		
A de la difficulté à changer ses habitudes.	2	1	2	1		
A de la difficulté à faire des compromis.	1	1	1,67	1,33		
N'est pas à l'aise lorsque des changements surviennent à la dernière minute.	2	1	1,33	1		
A de la difficulté à faire des changements dans sa vie quotidienne.	2	1	1,33	1		
A besoin que les choses soient prévisibles.	2	1	1,67	1,67		
N'est pas à l'aise en situation de changement.	1	1	1,33	1		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Tolérance au stress

Adaptation à des situations stressantes



### Vos réponses:

La tolérance au stress est la capacité à s'adapter et à réagir efficacement au stress. Emilie, votre résultat indique que vous êtes doté de stratégies d'adaptation efficaces pour compenser les répercussions des problèmes et des difficultés dans l'organisation. Vous inspirez le respect pour votre capacité à diriger dans les périodes de stress, en restant calme et posé. Face à l'incertitude et aux priorités changeantes, vous vous concentrez sur le travail à accomplir. Voici certaines des caractéristiques de votre résultat.

- Vous abordez les problèmes avec entrain afin de favoriser la productivité.
- Vous atteignez votre rendement maximal sous la pression croissante et à l'approche des délais.
- Vous devriez vérifier si votre tolérance élevée au stress signifie que vous abstenez de déléguer des tâches et assumez plus que votre part de travail, risquant ainsi la fatigue et l'épuisement.

Votre résultat en Tolérance au stress est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership

**Répercussions sur le leadership.** Votre capacité à supporter facilement les pressions les plus fortes indique que vous savez manœuvrer dans les plus violentes tempêtes (p. ex., réduction de l'effectif, menaces de la concurrence). Vous êtes considéré comme un modèle de sang-froid, capable d'affronter les pires situations avec stoïcisme. Aux yeux des autres, vous êtes décidé et vous prenez rapidement des mesures en cas de problèmes complexes et d'événements stressants.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre capacité à gérer sans anxiété ni impatience les exigences parfois chaotiques de la journée favorise l'efficience de l'organisation, même dans les conditions les plus pénibles. Vous incitez les autres à composer avec des événements hors de leur contrôle, et votre capacité à trouver des solutions fait progresser l'organisation à grande vitesse. Dans un climat de décisions rapides, le changement fait partie intégrante de la culture de l'organisation. N'oubliez pas que vos collègues sont peut-être moins à l'aise avec la pression, et veillez à ce que les bonnes protections soient en place (p. ex., horaires variables, ateliers de gestion du stress).

### Stratégies d'intervention

**Modérer ses attentes.** N'oubliez jamais que vos subordonnés directs n'ont peut-être pas les mêmes stratégies d'adaptation au stress que vous.

- Si vous êtes capable de vous occuper de plusieurs tâches difficiles en même temps pour faire progresser l'organisation, il se peut que les autres ne possèdent pas la même aptitude à faire face aux demandes.
- Exprimez ouvertement vos attentes et pratiquez une politique d'ouverture. Encouragez vos collègues à vous parler de leurs préoccupations dans une ambiance marquée par l'accueil et le soutien.

**Maintenir un juste équilibre.** Veillez à faire une évaluation réaliste de vos capacités lorsque vous souhaitez mener plusieurs projets de front.

- Misez sur votre sens de la réalité pour savoir si vous êtes suffisamment préparé pour vous attaquer à une tâche exigeante. Par exemple, disposez-vous des ressources nécessaires (personnes, temps, expertise...) pour bien gérer des priorités en parallèle?
- Demandez aux membres de votre équipe ce qu'ils pensent de la charge de travail, et faites-les participer à la recherche de solutions afin de réduire la pression au besoin. Si vous ne parvenez pas à gérer un projet seul, demandez de l'aide et déléguez des responsabilités lorsque vous ne pouvez pas les remplir.

### Équilibrer votre EI

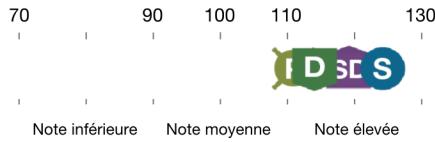
Cette section vise à comparer la tolérance au stress à la résolution de problèmes, à la flexibilité et aux relations humaines. La sous-échelle qui s'écarte le plus de la tolérance au stress est Résolution de problèmes. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

#### Tolérance au stress (124) ➔ Résolution de problèmes (111)

Votre tolérance au stress est plus forte que votre résolution de problèmes. L'équilibre dans ce domaine revient à prendre des mesures pour résoudre les problèmes, même dans les situations auxquelles vous pensez pouvoir vous adapter convenablement. Bien que la capacité à gérer le stress constitue un atout essentiel, il est surtout important d'en éliminer les causes sous-jacentes et de réduire les sources d'anxiété et de pression inutiles.

## Tolérance au stress

Adaptation à des situations stressantes



### Les réponses de vos évaluateurs:

Les résultats quant à la tolérance au stress provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent qu'on vous perçoit différemment que vous croyez être et d'autres concordent avec vos propres résultats. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée:

PAIRS

Résultats de l'évaluation du groupe PAIRS:

Vous vous décrivez comme étant une personne plus tolérante au stress que ne le constatent les évaluateurs du groupe Pairs. Cet écart pourrait signifier que pendant les périodes de stress, vous pouvez avoir l'intention d'adopter une attitude calme et recueillie, mais que votre comportement porte les autres à croire que vous vivez plus d'anxiété et de dépassement que vous ne le pensez. Les évaluateurs du groupe Pairs peuvent donc croire que vos émotions vous empêchent de gérer votre stress adéquatement, même si vous pensez avoir une concentration aiguisée pour traverser des moments difficiles. Portez attention aux manifestations physiques de vos émotions et à la façon dont vous communiquez pendant les périodes de stress. Il semble que les évaluateurs du groupe Pairs captent peut-être des signaux suggérant que vous ne tolérez pas le stress aussi bien que vous le pensez. *Quelles sont les explications possibles de l'écart entre votre perspective et celle des évaluateurs du groupe Pairs? Les évaluateurs du groupe Pairs croient que vous avez moins de tolérance au stress; quelles sont les conséquences de cette situation?*

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

SUBORDONNÉS DIRECTS

Résultats de l'évaluation du groupe SUBORDONNÉS DIRECTS:

Emilie, vous et les évaluateurs du groupe Subordonnés directs décrivez votre attitude face au stress comme étant sereine, ciblée et contrôlée, ce qui aide probablement à inspirer le calme et la motivation chez vos collègues. La façon dont vous faites face aux défis et démontrez un comportement stable et détendu vous aidera à assumer un rôle de leadership. Il est possible qu'on ait parfois recours à votre aide pour gérer une situation stressante. Gardez en tête les attentes croissantes des évaluateurs du groupe Subordonnés directs, car ils pourraient vous considérer comme étant une personne capable d'assumer un volume de travail de plus en plus important. Vous devrez peut-être vous affirmer et vous exprimer lorsque vous aurez atteint le seuil de responsabilités à assumer. *Quels signes indiqueraient que vous vous vivez un sentiment de dépassement ou de fatigue déclenché par un stress croissant?*

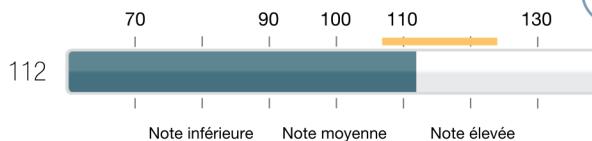
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Reste calme lorsque des situations difficiles font surface.	5	5	4,33	4,67		
Ne pense pas clairement quand elle est stressée.	1	?	1,67	1		
Est dans son élément en situation de challenge.	5	5	4,67	4,67		
Gère son stress sans nervosité excessive.	5	4	4,67	4,67		
Performe bien sous pression.	5	5	4	5		
Gère bien les situations stressantes.	5	4	4,67	5		
Sait gérer les problèmes contrariants.	5	5	4,33	5		
Ne réagit pas bien en situation de stress.	1	1	1,33	1		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Optimisme

Attitude et conception de la vie positives



### Vos réponses:

L'optimisme, cette capacité à rester positif malgré les revers, différencie souvent les meilleurs leaders des autres employés. Il imprègne presque toutes les facettes de l'IE, en vous aidant à persévérer, ainsi qu'à motiver et à inspirer vos collègues. Emilie, votre résultat est celui d'un leader très optimiste qui voit la vie et le travail sous un éclairage positif. Voici certaines des caractéristiques de votre résultat.

- Vous vous attendez au succès de la part des personnes que vous dirigez et dans vos relations personnelles.
- Vous êtes vu comme une personne très enthousiaste qui motive les autres à atteindre leurs objectifs et les aide à aller encore plus loin.
- Vous pensez que les difficultés sont temporaires et peuvent facilement être surmontées.

Votre résultat en Optimisme est largement au-dessus de la moyenne et se situe dans la barre du leadership.

### Impact sur le Leadership



Perspective



Innovation

**Répercussions sur le leadership.** Votre vision positive de la vie et du travail vous aide à vous épanouir dans votre rôle de leader et à stimuler les employés. Pour vous, les obstacles sont normaux, et vous acceptez l'échec tout autant que la réussite. Étant donné que vous savez vous adapter à la nouveauté et que vous n'avez aucun problème avec les changements, vous instillez probablement le même positivisme chez les personnes que vous dirigez. Votre énergie positive, votre enthousiasme et votre endurance sont contagieux et favorisent la créativité, l'innovation et les idées nouvelles.

**Répercussions sur l'organisation.** Votre comportement positif a de profondes répercussions et aide les employés à se sortir avec honneur de situations difficiles. Vous êtes capable de pousser les autres à se dépasser. Il vous est plus facile qu'aux autres leaders de convertir des méthodes d'exploitation commerciale convenues et dépassées en méthodes révolutionnaires, plus efficaces. Vous savez susciter l'engagement et le dynamisme de vos collègues pour qu'ils passent rapidement à l'action, et vous les encouragez à saisir les occasions et à prendre des risques.

### Stratégies d'intervention

**Modérer ses attentes.** Votre très grand optimiste pourrait favoriser des attentes irréalistes envers vous-même et vos collègues. Faites attention à garder les pieds sur terre.

- Dressez un inventaire honnête des éléments dont vous disposez (p. ex., temps, budget) et comparez-les aux objectifs que vous avez fixés pour l'équipe ou l'organisation.
- Demandez-vous si ces ressources limitées sont suffisantes pour atteindre tous les objectifs que vous avez fixés.
- Vous pourrez ainsi savoir si votre vision idéale correspond à la réalité, et si vous disposez de toutes les ressources nécessaires pour faire avancer l'organisation.

**Gérer les discussions difficiles.** Vous pouvez exploiter votre optimisme en abordant de front les conversations difficiles.

- Il peut arriver qu'au cours de vos fonctions de leader vous soyez amené à évoquer des sujets stressants avec votre équipe (p. ex., réduction de l'effectif, fusion, prise de contrôle). Lorsque cette situation survient, servez-vous de votre grand optimisme pour projeter un avenir prometteur qui aidera votre équipe à lutter contre l'adversité.
- Vous inciterez votre équipe à changer de point de vue (l'optimisme étant contagieux) et vous acquerez des techniques d'adaptation efficaces pour atténuer l'anxiété ou l'inquiétude que provoquent les mesures qui échappent à la volonté.

### Équilibrer votre EI

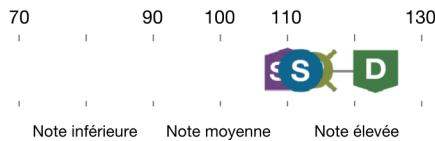
Cette section vise à comparer l'optimisme avec l'amour-propre, les relations humaines et le sens de la réalité. La sous-échelle qui s'écarte le plus de l'optimisme est Sens de la réalité. L'amélioration de l'interaction entre ces sous-échelles aura des répercussions considérables sur votre intelligence émotionnelle globale.

Optimisme (112)  Sens de la réalité (130)

Votre optimisme est plus faible que votre sens de la réalité. Pour équilibrer ces composants, utilisez des données et des faits objectifs afin de guider, créer et encourager des rêves et des visions d'avenir. Bien qu'il faille parfois changer de cap, n'abandonnez pas s'il vous reste une chance raisonnable de réussir. Examinez tous les plans d'action possibles avant de revoir vos objectifs.

## Optimisme

Attitude et conception de la vie positives



### Les réponses de vos évaluateurs:

Pour ce qui est de l'optimisme, les résultats provenant des groupes d'évaluateurs sont irréguliers; certains indiquent un écart et d'autres une concordance comparativement à votre auto-évaluation. Vous trouverez dans cette section plus de détails sur:

1. le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée, et
2. le groupe d'évaluateurs ayant démontré une plus forte concordance avec votre propre perception.

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus éloignée de celle que vous vous êtes accordée:

DIRECTEUR

Résultats de l'évaluation du groupe DIRECTEUR:

Les évaluateurs du groupe Directeur vous croient plus optimiste que vous le croyez vous-même. Cet écart suggère que les évaluateurs du groupe Directeur pourraient vous considérer comme étant une personne plus optimiste et résiliente que vous croyez l'être. Tout en maintenant un comportement positif avec les évaluateurs du groupe Directeur, demandez-vous pourquoi ces personnes en particulier vous considèrent comme étant plus optimiste que vous croyez l'être et questionnez-vous sur la façon dont d'autres groupes d'évaluateurs pourraient percevoir votre optimisme. Par exemple, vous essayez peut-être de masquer vos craintes ou hésitations quant à l'avenir. Si vos actions (par exemple, promouvoir activement un nouvel objectif de vente ambitieux) ne correspondent pas à vos convictions (par exemple, être convaincu que l'objectif ne sera pas atteint), vous pourriez compromettre votre capacité à apporter vos intentions et vos efforts les plus complets. *Pourquoi pensez-vous que la note que vous vous êtes accordée est inférieure à celle attribuée par les évaluateurs du groupe Directeur?*

Le groupe d'évaluateurs vous ayant attribué la note la plus près de celle que vous vous êtes accordée:

SUBORDONNÉS DIRECTS

Résultats de l'évaluation du groupe SUBORDONNÉS DIRECTS:

Vous et les évaluateurs du groupe Subordonnés directs vous décririez comme étant une personne toujours positive et pleine d'espoir envers l'avenir, et comme quelqu'un qui est capable de voir les occasions et les possibilités que les autres peuvent ignorer. Emilie, en période de stress, les évaluateurs du groupe Subordonnés directs diraient probablement que vous vous concentrez sur les aspects positifs d'une situation, et que vous vous relevez des difficultés et incitez les autres à faire de même. Cette perspective positive vous aide non seulement à gérer le stress, mais aussi à définir des objectifs étendus et à communiquer une vision pleine d'espoir qui peut faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres. Si votre optimisme n'est pas irréaliste, les évaluateurs du groupe Subordonnés directs peuvent compter sur vous pour obtenir un point de vue positif ou une évaluation encourageante. Vérifiez auprès de vos évaluateurs s'ils éprouvent le même degré de positivité lorsqu'ils travaillent avec vous. *Pourquoi pensez-vous que l'accord est plus retentissant avec le groupe Subordonnés directs qu'avec les autres groupes d'évaluateurs?*

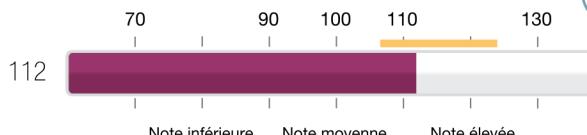
Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Reste positive, même quand les choses vont mal.	4	5	4,67	4,33		
Est optimiste.	5	5	4,67	4,67		
S'attend au pire.	2	1	1,67	1,33		
Est optimiste quant à l'avenir.	4	5	4,67	4,33		
Voit le meilleur en chacun.	5	5	4,67	4,67		
Voit le futur d'un œil positif.	5	5	5	4,67		
S'attend à ce que les choses se passent bien malgré les obstacles qui surviennent de temps à autre.	5	5	4,67	3,67		
A une conception positive de la vie.	5	5	4,67	4,67		

Réponses: 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Indicateur de bien-être

Satisfait de la vie, épanoui



### Vos réponses:

Le bonheur inclut des sentiments de satisfaction, de contentement et la capacité à apprécier la plupart des aspects de sa propre vie. C'est une capacité d'IE différente des autres, car le bonheur contribue à l'intelligence émotionnelle et en provient. À ce titre, votre résultat en bonheur est semblable à un indicateur de votre santé et de votre bien-être émotionnels. Votre résultat en bonheur est indiqué ci-dessous.

Il est associé aux résultats que vous avez obtenus dans les quatre sous-échelles les plus souvent associées au bonheur. Étant donné que le bonheur dépend autant de toutes les capacités d'IE, vous pourriez bénéficier d'opportunités de développement supplémentaires en étudiant la façon dont les autres sous-échelles contribuent à votre niveau de bonheur, et inversement.

## Bonheur

Emilie, votre résultat dans le domaine du bonheur indique que vous conservez presque toujours une attitude joyeuse dans tous les aspects de votre vie. Vous appréciez la compagnie des autres et le cours de votre vie semble positif. Les autres considèrent et perçoivent votre bonheur comme communicatif. Vos résultats dans le domaine du bonheur sont élevés, tout comme ceux obtenus dans les quatre sous-échelles les plus étroitement liées à cet aspect. En conséquence, vous semblez profiter d'un certain équilibre entre votre bien-être et votre optimisme, votre assurance, vos relations personnelles et la réalisation de vos objectifs. Tout progrès effectué dans un domaine se répercute sur les autres. Ces relations sont donc marquées par la réciprocité. Il se peut:

- que vous respiriez la gaieté lors d'activités que vous appréciez réellement, au travail comme pendant vos loisirs;
- que vous soyez perçu par vos collègues comme une personne motivante et endurante face aux obstacles.

## Amour-propre (103)

Le bonheur découle de la confiance en soi et de la mise en pratique de ses propres valeurs. Bien que l'amour-propre de votre client soit bon, il lui arrive de douter de lui-même, ce qui peut engendrer des sentiments de tristesse. En renforçant son amour-propre, il pourrait être davantage satisfait de la vie et ressentir un plus grand bien-être. Vous pourriez lui demander:

- Énumérez des réalisations passées en indiquant les aptitudes qui vous ont été utiles pour exercer efficacement votre leadership.
- Que pouvez-vous faire pour renforcer votre amour-propre (p. ex., lire des livres sur la motivation)?

## Optimisme (112)

Face aux revers et aux déceptions, la capacité à récupérer et à retrouver sa bonne humeur dépend de la propension de chacun à l'optimisme. Ce résultat indique que votre client affiche un grand optimisme et qu'il adopte une attitude positive dans l'adversité. Cette manière d'aborder la vie renforce et alimente le sentiment de bonheur général. Vous pourriez lui demander:

- En quoi votre optimisme renforce-t-il la motivation et productivité des employées?
- Que pouvez-vous faire pour exprimer ouvertement cette attitude optimiste de manière à en faire profiter vos collègues?

## Relations humaines (117)

Le résultat de votre client quant aux relations humaines indique qu'il a des relations bien développées qui l'aident probablement à se protéger des effets négatifs des exigences quotidiennes de la vie. Si elles sont préservées, ces relations pourraient aider à renforcer et à entretenir des sentiments de bonheur omniprésents. Vous pourriez demander:

- Pouvez-vous compter sur quelqu'un en dehors du travail pour vous aider à amortir les effets des événements stressants ou négatifs que vous vivez?
- Y a-t-il des moments où vous avez des difficultés avec vos relations de travail? Si tel est le cas, quelles sont les causes des problèmes et comment remédiez-vous aux conflits et aux problèmes de communication?

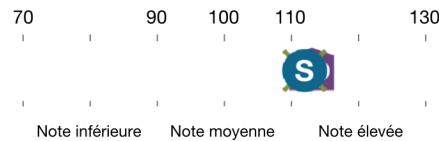
## Réalisation de soi (122)

Le bonheur découle d'un souhait d'apprendre et de suivre un parcours en harmonie avec ses propres valeurs. Le degré de motivation personnelle de votre client et sa perception d'une vie enrichissante jouent un grand rôle dans sa réussite personnelle et son sentiment de bonheur général. Vous pourriez lui demander:

- Que ressentez-vous lorsque vous avez le sentiment d'exploiter le meilleur de vos compétences?
- Si c'est le cas, comment ces efforts peuvent-ils s'intégrer à votre style de vie actuel?

## Indicateur de bien-être

Satisfait de la vie, épanoui



### Les réponses de vos évaluateurs:

Emilie, tous vos évaluateurs vous ont attribué une note similaire à celle que vous vous êtes accordée. Cette section présente ce que signifie cette concordance.

	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
Bonheur	112	?	112	113		

? signifie que la note n'est pas disponible en raison d'éléments omis

Vous et les évaluateurs de tous les groupes démontrez une forte concordance.

Résultats de l'évaluation des groupes d'évaluateurs:

Vous et les évaluateurs de tous les groupes convenez que vous avez atteint une grande satisfaction dans votre vie, que vous trouvez généralement plaisir à la compagnie des autres et que vous êtes en mesure d'éprouver de la joie au travail. Votre attitude positive est contagieuse et se répand dans le bureau, ce qui inspire et motive vos collègues, surtout lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles. Avec l'élément du bonheur bien établi, vous disposez de la plateforme idéale pour mettre en valeur vos aptitudes d'IE. Vos collègues vous perçoivent comme étant une personne sympathique et agréable à côtoyer, créant ainsi la possibilité de relations plus profondes et plus significatives. Faites preuve de prudence et ne démontrez pas un bonheur si grand qu'il apparaisse comme étant une façade. Lorsque des situations vous obligent à vivre d'autres émotions (p. ex., frustration, inquiétude ou irritation), êtes-vous en mesure de les exprimer aussi efficacement et confortablement que des émotions plus positives? *Quels sont les avantages dans votre travail et vos relations de ressentir de la satisfaction et du bonheur de façon constante? Y a-t-il des inconvénients?*

Cette personne...	Soi-même	Directeur(s)	Pairs	Subordonnés directs	Famille/Amis	Autres
A de la difficulté à aimer la vie.	2	?	1,33	1,33		
N'est pas satisfaite de sa vie.	2	?	1	1,33		
Est enthousiaste.	5	5	4,67	4,67		
Est heureuse.	5	4	4,67	4,67		
Est satisfaite de sa vie.	4	?	4,33	5		
Est enthousiaste quant à sa vie.	5	?	5	4,33		
Attend la journée avec impatience.	5	?	4,33	4,67		
Est contente.	5	4	4,67	4,67		

**Réponses:** 1 Jamais/rarement 2 Occasionnellement 3 Parfois 4 Souvent 5 Toujours/presque toujours ? Élément omis

Ces éléments sont protégés par des droits d'auteur et ne sont pas destinés à être divulgués publiquement. Il est illégal de copier ces informations sans l'autorisation de MHS.

## Plan d'action

Les étapes que vous suivez pour atteindre vos objectifs d'IE déterminent si un succès en découle ou non. Utilisez ce plan d'activité étape par étape, pour vous aider à vous rapprocher le plus possible de vos objectifs. Souvenez-vous d'utiliser les critères de définition d'objectif **SMART** pour chaque but.

**S** PÉCIFIQUE (SPECIFIC)  
**M** ESURABLE (MEASURABLE)  
**A** XÉ SUR L'ACTION (ACTION-ORIENTED)  
**R** ÉALISTE (REALISTIC)  
**T** EMPORELLEMENT DÉFINI (TIMELY)

Sur une feuille, écrivez jusqu'à trois comportements ou compétences d'IE que vous souhaiteriez développer plus avant (p. ex., « pratiquer l'écoute réfléchie » pour établir une certaine empathie, ou « reconnaître comment mon corps réagit au stress » pour éveiller une conscience de soi émotionnelle). Les objectifs **SMART** que vous exposez brièvement dans ce modèle doivent vous aider à renforcer ces comportements et ces compétences d'IE.

- 1.
- 2.
- 3.

Sur une feuille, écrivez jusqu'à trois qualités générales dont vous souhaiteriez disposer (p. ex., être intègre, être capable de fournir un leadership clair, avoir l'esprit d'équipe, être un communicateur hors pair). D'une certaine façon, les objectifs que vous exposez brièvement dans ce plan d'action doivent vous aider à atteindre les qualités générales que vous avez identifiées.

- 1.
- 2.
- 3.

Transférez vos objectifs **SMART** dans le modèle de plan d'action ci-dessous.

Objectif SMART	Calendrier d'exécution	Avantages	Mesure du succès	Soutien et ressources nécessaires	Obstacles potentiel
Pratiquer l'écoute active	Aujourd'hui, plus particulièrement lors d'une réunion avec mes subordonnés directs	Amélioration des relations humaines, empathie vis-à-vis de mon équipe. Renforcement de l'engagement des employés.	-Rétroaction -Amélioration globale des résultats	Rétroaction directe de la part de mon équipe	Il peut être difficile d'obtenir une rétroaction franche. Temps – ne pas écarter les rencontres individuelles – démontrer l'importance de contacts réguliers

Je m'implique dans ce plan d'action \_\_\_\_\_.

(signature)

## Engagement en faveur du développement de l'IE

Un engagement en faveur du développement est un outil qui permet de vous tenir responsable de la réalisation des objectifs exposés brièvement dans votre plan d'action. Comme nous en sommes souvent tous conscients, nos projets de croissance et de développement personnels sombrent souvent dans l'oubli lorsque nous sommes

absorbés par le travail. Les exigences de notre organisation prennent alors le pas sur notre temps et sur notre attention. En exposant brièvement vos objectifs ici, et en laissant un exemplaire à votre formateur, vous vous rendez davantage responsable d'atteindre vos objectifs personnels.

### Mes objectifs de développement personnels

Mon plan d'action inclut les objectifs suivants:

	Échéance
1.	
2.	
3.	
4.	

Votre signature \_\_\_\_\_ La signature de votre formateur \_\_\_\_\_

# ■ Leadership, gestion des conflits et intelligence émotionnelle

La gestion de conflits, quels qu'ils soient, peut s'avérer assez pénible pour la plupart d'entre nous. Pour les leaders, la résolution de certains types de conflits constitue plutôt la norme que l'exception. De la concurrence entre les ressources et les échéances à la création d'équipes de projets en passant par les fusions et la gestion des changements, les leaders doivent constamment faire appel à leurs aptitudes en gestion des conflits interpersonnels.

De plus, la tendance actuelle est à l'utilisation d'équipes multiples pour accomplir les tâches de réalisation des objectifs organisationnels. La nécessité croissante, pour les équipes, de communiquer et d'établir clairement les rôles contribue à tempérer les conflits potentiels et, si elle est bien gérée, peut donner à leurs membres l'occasion d'innover, de prendre des risques et d'augmenter la productivité.

En tant que leader, les conseils ci-dessous vous aideront à tirer profit de vos aptitudes en matière d'intelligence émotionnelle en cas de conflit.

## ■ Concentrez-vous d'abord sur vous-même...

### 1. Soyez à votre écoute

Misez sur votre **conscience de soi émotionnelle** pour identifier vos réactions, vos pensées et vos sentiments vis-à-vis du conflit imminent. Que pensez-vous du conflit, de la manière dont il a été géré jusqu'à présent et de ce qui a été fait pour le régler? Qu'est-ce qui vous agace? Quels sont ses aspects positifs? N'oubliez pas que même s'il en donne parfois l'apparence, le conflit n'a rien à voir avec vous la plupart du temps. Portez attention à ce que vous ressentez et recentrez le débat sur la question en jeu.

### 2. Exprimez-vous au bon moment

En tant que leader, vos expressions émotionnelles sont toujours sous les feux de la rampe, et bien que certaines situations exigent une réaction immédiate, la plupart nécessitent une intervention plus réfléchie et plus contrôlée. Votre franchise d'expression et votre authenticité seront appréciées, surtout si elles arrivent au bon moment et s'avèrent constructives. Associez vos aptitudes de maîtrise de soi (voir conseil n° 1), **d'expression émotionnelle** et de **contrôle des impulsions** pour prendre la décision délibérée de vous exprimer de manière constructive, en réfléchissant avant au résultat visé par votre intervention.

## ■ .....avant de vous occuper des autres.

### 3. De l'empathie dans la gestion de conflits?

Absolument! Au point que sans empathie, les conflits ne feraient que détruire votre équipe et réduire à néant votre efficacité. Servez-vous de vos aptitudes d'**empathie** pour calmer le jeu. Écoutez l'autre avec attention et bonne foi, en lui laissant toute latitude

pour s'exprimer. Même si vous êtes en total désaccord, trouvez des moyens de lui montrer que vous comprenez véritablement (p. ex., à quel point la situation doit être désagréable pour lui, l'effort déployé, ce qui est en jeu pour lui). Employée de cette manière, la validation est la seule arme assez puissante pour faire tomber les défenses. Si le conflit se manifeste au sein de votre équipe, prenez le temps d'écouter véritablement ce que chacun a à dire. Chaque minute passée constitue un investissement rentable.

### 4. La <sup>gestion</sup> résolution de conflit

Vous remarquerez que le titre mentionne la gestion, et non pas la résolution de conflits. C'est vrai, dans certains cas, vous devrez agir immédiatement et faire usage de l'autorité que vous confère le poste que votre organisation vous a confié. Dans les autres cas, essayez simplement de gérer le conflit, plutôt que d'essayer de le résoudre. Les leaders ont souvent tendance à passer rapidement en mode de résolution de problèmes, surtout lorsqu'il s'agit chez eux d'une seconde nature, ou qu'il leur semble plus facile de régler la situation que de laisser les autres s'en charger. Prenez la décision délibérée de recourir à vos aptitudes de **contrôle des impulsions** et d'appliquer vos aptitudes en **Résolution de problèmes** à un différent degré. Gérez le conflit en votre qualité de leader et servez-vous-en pour faire progresser votre équipe. Faites appel à vos aptitudes dans les domaines des **relations humaines**, de la **tolérance au stress**, et de **l'optimisme** pour pousser vos équipes à trouver des solutions novatrices aux conflits qui les secouent. Donnez à leurs membres toute liberté pour trouver des solutions, et examinez la meilleure marche à suivre avec eux. N'oubliez pas que les conflits peuvent avoir du bon! Apprenez à gérer leur pouvoir destructif et à tirer profit de leur énergie constructive.

# Le guide du leader sur la voie de l'équilibre optimal

Harriet est vice-présidente directrice aux communications d'une multinationale Fortune 500. Étant donné qu'elle échange avec des personnes de différents fuseaux horaires, elle démarre sa journée dès l'aube en prenant ses courriels. Après avoir expédié le petit déjeuner et déposé les enfants à l'école, elle assiste à une tonne de réunions entrecoupées de séances de brainstorming en rafales et de débriefings en équipe. Dans ses rares moments libres, elle s'occupe de faire des corrections et signer des documents. Son principal problème est le manque de temps, et elle a du mal à s'attaquer à sa liste grandissante de priorités concurrentes. Son mode de vie stressé et débordé l'empêche d'être totalement présente et engagée tant au travail que dans sa vie personnelle. Dernièrement, Harriet a eu des problèmes de santé. Elle s'est mise à souffrir de battements cardiaques accélérés et irréguliers, de maux de tête et de douleurs un peu partout. Depuis, ses enfants sont souvent livrés à eux-mêmes quand il lui est impossible d'assister à leurs activités sportives parascolaires.

Le cas d'Harriet est extrêmement courant et coûte des milliards par an aux entreprises en perte de productivité. Dans le cadre de la globalisation de l'économie, les pressions pour faire plus avec moins et nos rythmes de vie effrénés obligent à assumer des responsabilités apparemment infinies au prix de leur propre santé. Outre ce tribut personnel, il existe une déception du côté des familles qui se sentent négligées en constatant que les relations se relâchent constamment.

Grâce à ce guide, les leaders d'aujourd'hui, sollicités de toute part, pourront tirer profit des aptitudes d'EI pour atteindre l'insaisissable équilibre travail-vie:

## **Ramenez le travail à sa juste place**

Le travail est un outil essentiel des leaders. Néanmoins, il ne devrait pas constamment prendre le pas sur les autres responsabilités. Recourez à votre **sens de la réalité** pour garder une vision objective de votre emploi du temps et de vos obligations diverses (professionnelles et personnelles).

## **Mettez un frein aux attentes irréalistes**

Les leaders ne peuvent tenir le coup que tant qu'ils en ont les moyens physiques et émotionnels. Recourez à votre **conscience de soi émotionnelle** pour évaluer vos réactions aux demandes irréalisables, qui peuvent servir de déclencheur pour adopter un emploi du temps plus efficace et rationalisé.

## **Établir des limites et laisser le travail au bureau**

Lorsque le travail empiète constamment sur la vie privée du leader, sa qualité de vie en souffre, au détriment de son **bonheur**. Recourez à l'**affirmation de soi** afin d'exprimer autant que possible votre insatisfaction face au volume de travail et à votre **flexibilité** pour vous arrêter le midi, ainsi que le soir et la fin de semaine.

## **Changez votre état d'esprit**

Les leaders se sentent souvent tenus d'assumer de nombreuses responsabilités pour réaliser la vision stratégique de l'organisation. Recourez à la **Résolution de problèmes** pour alléger votre charge de travail et misez sur votre **optimisme** afin de modifier votre façon de voir les choses (adoptez l'état d'esprit « ça va se calmer »).

## **Pratiquez la méditation et l'exercice physique**

Lorsque la pression monte, les leaders se concentrent souvent sur les résultats sans tenir compte de leur bien-être. La méditation et l'exercice stimulent la **tolérance au stress** et l'**optimisme**, qui vous aident tous deux à recentrer votre attention et à gérer des priorités concurrentes.

## **Sachez déléguer**

Profitez de votre droit à déléguer. Attribuez des tâches à votre équipe afin d'alléger le fardeau des échéances tombant au même moment. Tirez profit de votre sens des **relations humaines** pour savoir qui peut se charger de certaines obligations, ou qui a besoin de s'exercer ou de se perfectionner dans un domaine donné, et recourez à votre **flexibilité** pour répartir équitablement les tâches.

## **Établissez la priorité des responsabilités**

Les leaders doivent établir la priorité de leurs tâches selon leur importance et respecter leurs obligations afin d'influencer les objectifs organisationnels. Recourez à votre **sens de la réalité** pour régler les problèmes les plus importants et utilisez la **Résolution de problèmes** pour créer un plan de gestion des tâches.

## **Prenez suffisamment de repos et jouez un rôle dans votre communauté**

Recourez à votre **flexibilité** pour dormir suffisamment et être capable de recadrer les situations difficiles, et tirez profit de votre sens des **relations humaines** et de la **responsabilité sociale** pour prendre part aux engagements communautaires qui atténuent les effets des priorités concurrentes.

## **Vivez vos passions**

Les leaders qui n'ont aucun loisir ni activité en dehors du travail ne sont pas équilibrés, ce qui peut les empêcher d'avoir une vision holistique ou autre de l'organisation. Recourez à votre **indépendance** et à votre **réalisation de soi** pour faire l'inventaire de vos intérêts et vous adonner à ces passe-temps.

Faites un rapide tour d'horizon des personnes avec lesquelles vous travaillez au quotidien. Il y a de fortes chances que vous ayez affaire avec des représentants de chaque génération, comme les baby-boomers, les membres de la génération X et les derniers arrivés dans la main-d'œuvre, ceux de la génération Y. Bien que le fossé entre les générations ait toujours existé en milieu de travail, il n'y a jamais eu en entreprise autant d'écart entre les valeurs, les styles de communication et les attentes envers les leaders. En puisant dans vos aptitudes d'EI, vous pouvez miser sur le dynamisme professionnel découlant du mélange des générations, tout en minimisant les tensions pouvant découler des différences entre les attentes.

Tirez profit de votre **empathie** et de votre **flexibilité** afin de gérer le fossé entre les générations. Voici quelques suggestions:

## Empathie

- Examinez votre style de leadership en adoptant le point de vue de chaque génération, puis de chaque personne.
- Posez des questions visant à découvrir les valeurs des membres de votre équipe et leurs motivations.
- Voyez chacune comme une personne unique et précieuse ayant ses propres besoins, et ce, quelle que soit la génération à laquelle elle appartient.

## Flexibilité

- Faites preuve de tolérance envers les tactiques ou moyens de communication autres. Montrez-vous disposé à utiliser d'autres moyens de communication.
- Adaptez-vous aux styles d'apprentissage différents dans l'équipe et proposez des solutions de rechange (p. ex., mentorat, apprentissage en ligne, formation pratique).
- Restez ouvert aux méthodes de travail autres ou novatrices. Votre solution n'est pas la seule possible.

Le tableau ci-dessous expose certaines tendances courantes propres à chaque génération. Il vous aidera à découvrir l'origine des attentes et des préférences des membres de votre équipe. Utilisez votre sens des **relations humaines** pour créer des liens forts avec les personnes que vous supervisez et apprendre à les connaître. Les stéréotypes concernant les générations ne devraient jamais remplacer les conversations saines entre un leader et son équipe.

Les membres...	préfèrent des communications....	apprécient...	ont une approche du travail consistant à...
<b>des baby-boomers</b> •Nés entre 1946 et 1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>-structurées et systématiques, comme l'examen du rendement</li> <li>-en personne, sur une base individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'expertise et l'expérience</li> <li>-les connaissances institutionnelles et politiques</li> <li>-la contribution à la société et la loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-séparer le travail et la vie privée</li> <li>-établir des relations et des réseaux solides</li> </ul>
<b>de la génération X</b> •Nés entre 1965 et 1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>-en personne sur une base individuelle ou par courriel</li> <li>-claires, directes et transparentes, car ils ont tendance à être un peu sceptiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'efficacité</li> <li>-l'équilibre travail-vie</li> <li>-la sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-travailler de manière indépendante</li> <li>-apprendre au fur et à mesure</li> <li>-être multitâche</li> </ul>
<b>de la génération Y</b> •Nés après 1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>-instantanées</li> <li>-transparentes</li> <li>-concernant la stratégie et la vision pour l'entreprise</li> <li>-qui ont recours à la technologie, comme les SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les milieux de travail dynamiques</li> <li>-la prise en main personnelle</li> <li>-la créativité, l'innovation</li> <li>-l'hyperconnectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-collaborer avec les autres, travailler en équipe, établir des relations sociales</li> <li>-s'attacher à ce qui est significatif et porteur</li> </ul>