



EQ-i^{2.0}
assess. predict. perform.

LEADERSHIP

RAPPORT



Introduction

Le décodage de votre rapport

Voici une nouvelle manière de faire le point sur vos aptitudes en matière d'intelligence émotionnelle (IE)! De nombreux attributs uniques associant l'IE et le développement du leadership sont présentés dans ce rapport. Ils dressent le portrait de votre IE par rapport à celle d'autres leaders, et donnent un aperçu de vos points forts et des éléments à perfectionner dans le domaine du leadership. Ce rapport passe en revue vos résultats de l'EQ-i 2.0 dans les quatre aspects suivants du leadership :

Authenticité	Encadrement	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 encadrer les employés est vu comme un mentor qui favorise leur croissance. Les employés sont incités à atteindre leur degré maximal de rendement.	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.*

Tout en formant un groupe de comparaison précieux, cet échantillon a également permis de définir pour l'EQ-i 2.0 des sous-échelles (voir page 4) correspondant aux quatre dimensions du leadership dont ses membres se rapprochent le plus. Certaines sous-échelles ont été associées à un rendement supérieur dans ces quatre domaines (voir page 6).

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.

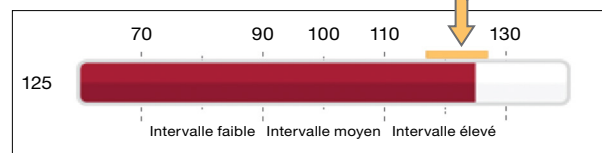
Votre rapport est un tremplin pour l'avenir

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.



Sommaire

Note totale d'IE



Les 3 sous-échelles en tête de classement

Par rapport aux autres notes obtenues, vous pourriez miser davantage sur ces trois sous-échelles. Consultez les idées à ce propos dans les pages correspondantes.



Les 3 sous-échelles en queue de classement

Par rapport aux autres notes obtenues, vous pourriez davantage perfectionner ces trois sous-échelles. Consultez les stratégies d'intervention à ce propos dans les pages correspondantes.



Modèle EQ-i 2.0 de l'intelligence émotionnelle

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 influencer de façon positive sur les situations.

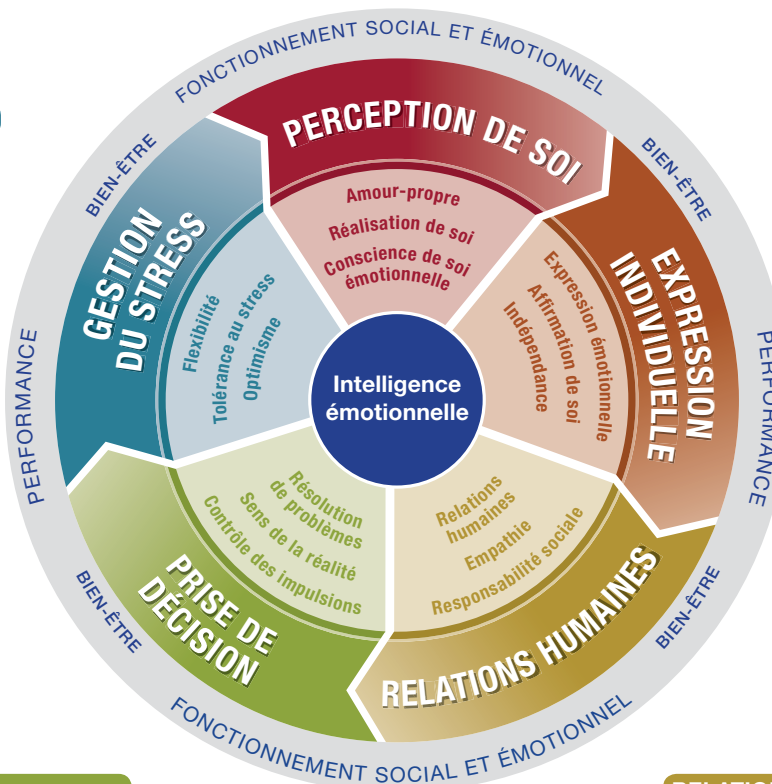
L'optimisme est un indicateur qui révèle l'attitude et la conception de la vie positives adoptées par une personne. Elle implique de rester optimiste et endurant, en dépit des déboires qui peuvent survenir occasionnellement.

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.



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.

RELATIONS HUMAINES

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.

Aperçu de vos résultats



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



Échelle de l'expression individuelle

Expression émotionnelle
expression d'émotions constructive



Affirmation de soi
communication de sentiments, de croyances; non-agressive



Indépendance
autodirigé, libre de toute dépendance émotionnelle

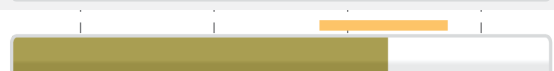


Échelle des facultés relationnelles

Relations humaines
relations mutuellement satisfaisantes



Empathie
compréhension, prise en compte des sentiments des autres

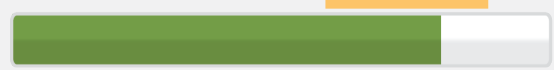


Responsabilité sociale
conscience sociale; utile



Échelle du processus décisionnel

Résolution de problèmes
mise au point de solutions lorsque des émotions sont impliquées



Sens de la réalité
Être objectif, voir les choses comme elles le sont vraiment



Contrôle des impulsions
résister ou attendre avant d'exprimer des impulsions d'action

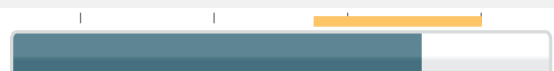


Échelle de gestion du stress

Flexibilité
adaptation aux émotions, aux réflexions et aux comportements



Tolérance au stress
adaptation à des situations stressantes



Optimisme
attitude et conception de la vie positives



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.

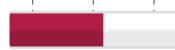
Cette page se propose d'analyser vos résultats à l'EQ-i 2.0 sous l'angle du leadership. La plupart des leaders doivent posséder les quatre grandes compétences que sont l'authenticité, l'encadrement, la perspective et l'innovation. Les premières six sous-échelles de l'EQ-i 2.0 (tirées de la théorie comme 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



Sens de la réalité



Amour-propre



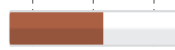
Conscience de soi émotionnelle



Responsabilité sociale



Indépendance

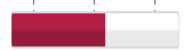


Encadrement

Un leader qui sait encadrer les employés est vu comme un mentor qui favorise leur croissance. Les employés sont incités à atteindre leur degré maximal de rendement.



Réalisation de soi



Empathie



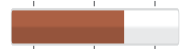
Sens de la réalité



Relations humaines



Affirmation de soi



Conscience de soi émotionnelle

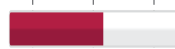


Perspective

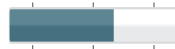
Le leader apporte une perspective en proposant aux employés un but et une vision prometteuse de l'avenir qui les poussent à dépasser leurs objectifs et les inspirent.



Réalisation de soi



Optimisme



Amour-propre



Responsabilité sociale



Relations humaines



Expression émotionnelle

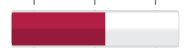


Innovation

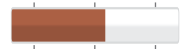
Le leader novateur prend des risques, stimule l'ingéniosité de ses collègues et favorise l'autonomie dans la réflexion. Le savoir est valorisé, et les problèmes sont vus comme des occasions d'apprentissage.



Réalisation de soi



Indépendance



Résolution de problèmes



Affirmation de soi



Flexibilité

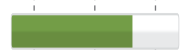


Optimisme



Réducteurs de leadership

Contrôle des impulsions



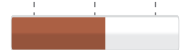
Tolérance au stress



Résolution de problèmes



Indépendance



■ Amour-propre

Respect de soi, confiance

■ Signification de votre note



▪
▪
▪

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Perspective

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI



■ Réalisation de soi

Recherche de sens, amélioration personnelle

■ Signification de votre note



-
-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Encadrement



Perspective



Innovation

■ Stratégies d'intervention

▪

▪

■ Équilibrer votre EI



■ Conscience de soi émotionnelle

Compréhension de ses propres émotions

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Encadrement

■ Stratégies d'intervention

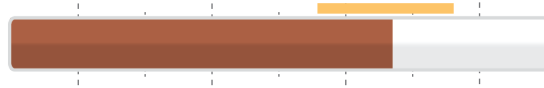
-
-
-

■ Équilibrer votre EI

■ Expression émotionnelle

Expression constructive d'émotions

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Perspective

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-

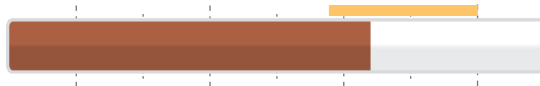
■ Équilibrer votre EI

■ Affirmation de soi

Communication de sentiments, de croyances, absence d'agressivité

■ Signification de votre note

▪
▪
▪



■ Répercussions sur le leadership



Encadrement



Innovation

■ Stratégies d'intervention

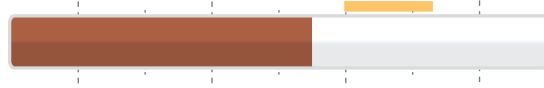
▪
▪
▪

■ Équilibrer votre EI

■ Indépendance

Autonomie, absence de dépendance émotionnelle

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Innovation

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI



■ Relations humaines

Relations mutuellement satisfaisantes

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Encadrement



Perspective

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI



■ Empathie

Compréhension, prise en compte des sentiments des autres

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Encadrement

■ Stratégies d'intervention

-
-

-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI

■ Responsabilité sociale

Conscience sociale, utilité

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Perspective

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI

■ Résolution de problèmes

Mise au point de solutions lorsque des émotions sont impliquées

■ Signification de votre note



-
-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Innovation

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI



■ Sens de la réalité

Être objectif, voir les choses comme elles le sont vraiment

■ Signification de votre note



-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Authenticité



Encadrement

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI



■ Contrôle des impulsions

Résister ou attendre avant d'agir impulsivement

■ Signification de votre note



▪
▪
▪

■ Répercussions sur le leadership

■ Stratégies d'intervention

▪
▪
▪
▪

■ Équilibrer votre EI

Flexibilité

Adaptation aux émotions, aux réflexions et aux comportements



Signification de votre note

-
-
-

Répercussions sur le leadership



Innovation

Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-

Équilibrer votre EI



■ Tolérance au stress

Adaptation à des situations stressantes



■ Signification de votre note

▪
▪

■ Répercussions sur le leadership

■ Stratégies d'intervention

▪
▪
▪
▪

■ Équilibrer votre EI



■ Optimisme

Attitude et conception de la vie positives



■ Signification de votre note

-
-
-

■ Répercussions sur le leadership



Perspective



Innovation

■ Stratégies d'intervention

-
-
-
-
-
-

■ Équilibrer votre EI

■ Indicateur de bien-être

Satisfait de la vie, épanoui



■ Comment utiliser cette page

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

-
-

Amour-propre

-
-

Optimisme

-
-

Relations humaines

-
-

Réalisation de soi

-
-

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** MESURABLE (MEASURABLE)
- A** AXÉ SUR L'ACTION (ACTION-ORIENTED)
- R** RÉALISTE (REALISTIC)
- T** TEMPORELLEMENT 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 réfléchi » 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 s'effacent 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 ^{gestion} résolution de conflits

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**, and 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' 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 le 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.

La gestion d'une main-d'œuvre multigénérationnelle

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