



Ivey
Business School

Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

WESTERN UNIVERSITY • CANADA

LE CARACTÈRE EST IMPORTANT :

Le leadership fondé sur le caractère et comment celui-ci influence la manière dont nous dirigeons.

Par Kimberley Milani
kymilani@ivey.ca

fmi  igf®



ORDRE DU JOUR

- Explorer les 3 éléments du cadre de leadership : compétences, engagement, caractère.
- Définir le sens du caractère de leadership, y compris ce que c'est, pourquoi c'est important et comment cela a un impact sur la façon de réfléchir et de prendre des décisions.
- Montrer comment le caractère peut être défini, évalué et développé par les individus.

QUI NOUS SOMMES



IVEY

Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

VISION

Nous aspirons à avoir un profond impact sur les individus, les organisations et les sociétés à travers la création et l'application de nouvelles connaissances sur le caractère.

Nous visons à:

- Être reconnus par les chercheurs et les praticiens comme une institut à l'avant scène mondiale pour la recherche, l'enseignement et le rayonnement de la connaissance, de l'évaluation et du développement du caractère.
- Augmenter l'importance du caractère parallèlement à celle de la compétence dans la pratique du leadership.
- Développer des citoyens mondiaux qui ont une force de caractère, qui s'efforcent à faire une différence et qui contribuent à l'épanouissement et au succès d'équipes, d'organisations, de communautés et de sociétés.

CRISE FINANCIÈRE DE 2008-2009

5



- Que s'est-il passé avec le leadership qui a contribué à la crise financière de 2008-2009?
- Est-ce qu'un bon leadership aurait fait une différence?
- Que savons-nous du bon leadership? Qu'avons-nous – intellectuels, éducateurs, leaders – manqué au sujet de l'élaboration du bon leadership?
- Que pouvons-nous apprendre de ces organisations et leaders qui ont anticipé et évité la crise ou qui l'ont bien surmontée?
- Qu'est-ce que les organisations devraient faire différemment pour réduire la probabilité que ce type d'événements se reproduise?

LEÇONS DE 2008

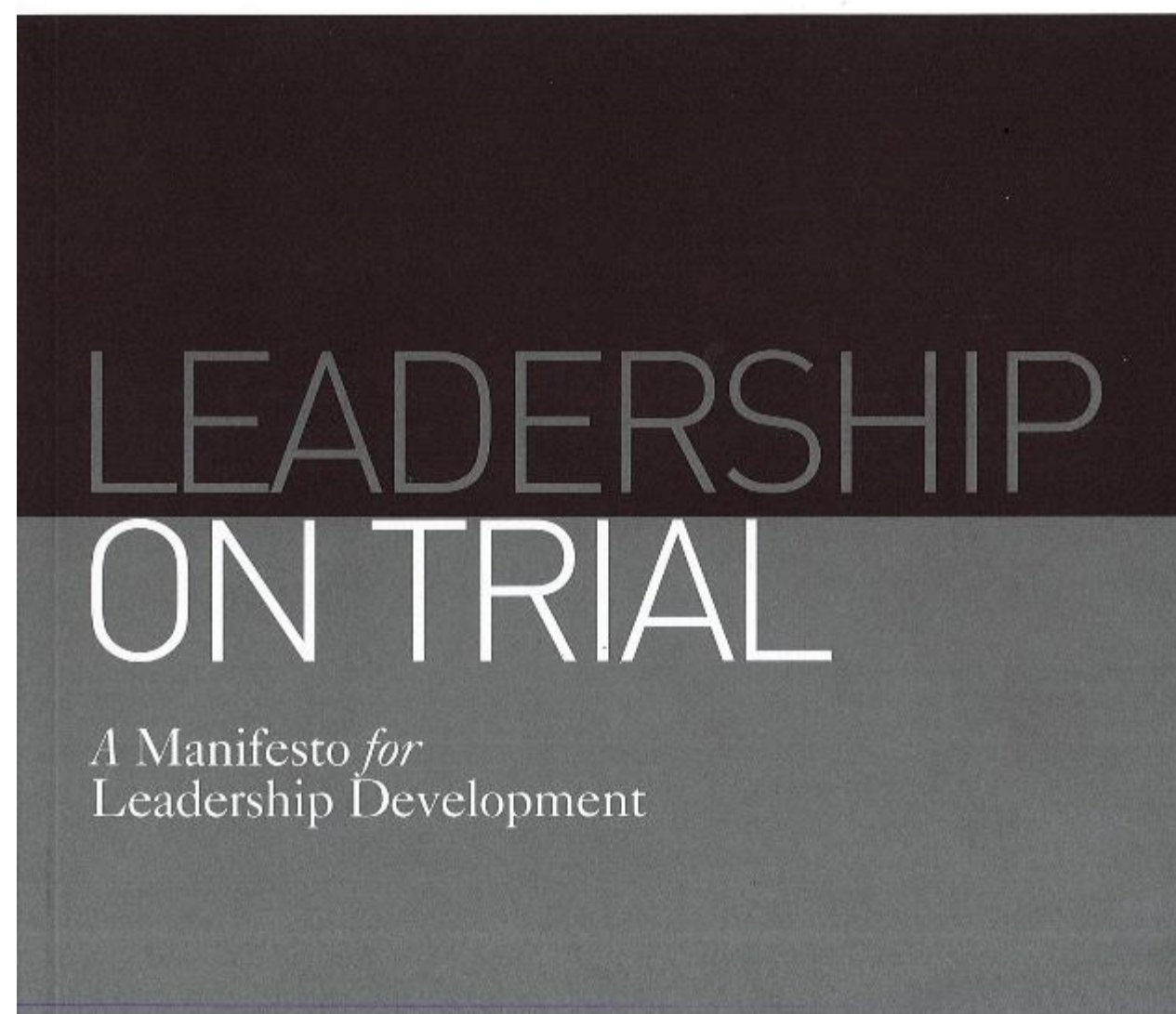
AUGMENTER L'IMPORTANCE DU CARACTÈRE PARALLÈLEMENT À CELLE DE LA COMPÉTENCE

Jeffrey Gandz, Mary Crossan,
Gerard Seijts *and* Carol Stephenson
with research assistance from Daina Mazutis
Richard Ivey School of Business,
The University of Western Ontario

- Groupes de discussion avec 350 leaders
- Canada, É-U, Europe, Asie

Idées clés

1. Le caractère est grandement impliqué.
2. Le besoin de comprendre ce qu'est le caractère, comment l'identifier, le développer et l'intégrer dans les organisations.
3. Élever le caractère en plus de la compétence dans l'éducation supérieure et les organisations.



LES DÉCOUVERTES

7

Les compétences comptent

Le caractère est important

L'engagement envers le rôle du leadership est
primordiale



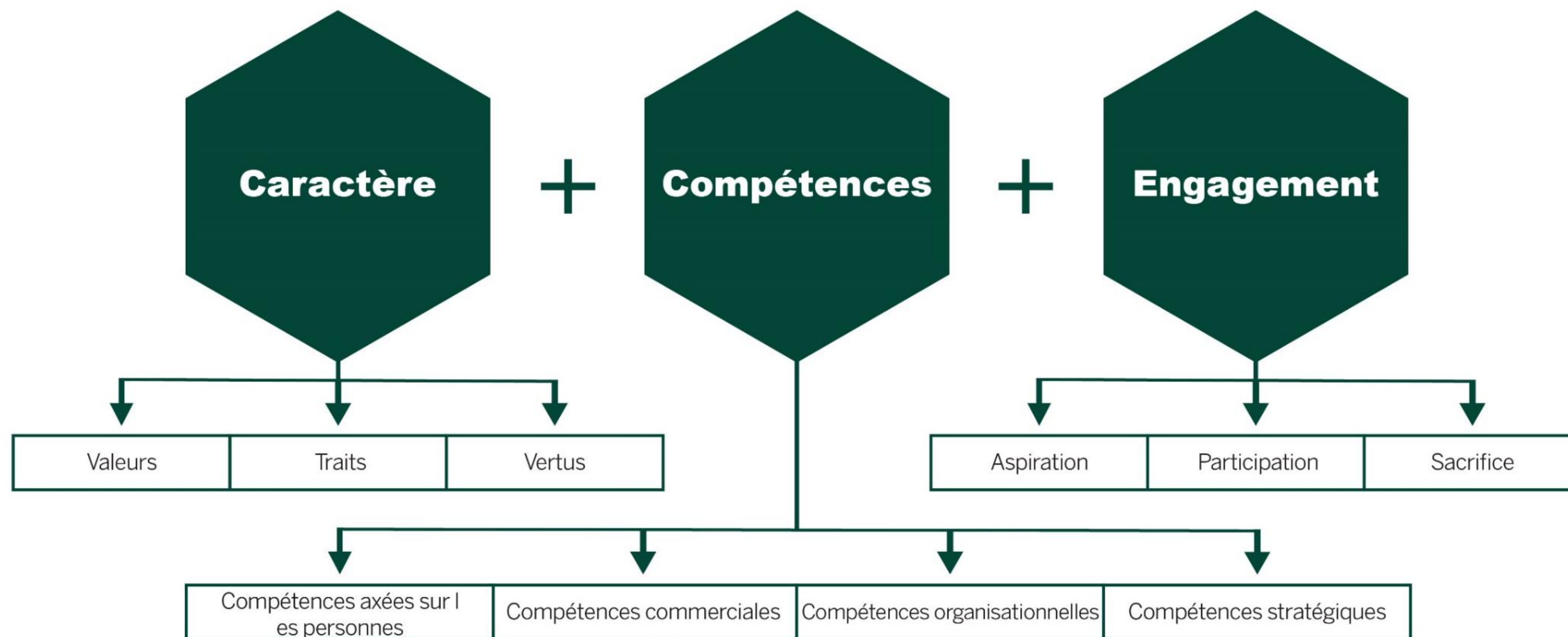
IVEY

Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

www.ivey.ca/leadership/
[@iveyleadership](https://twitter.com/iveyleadership)

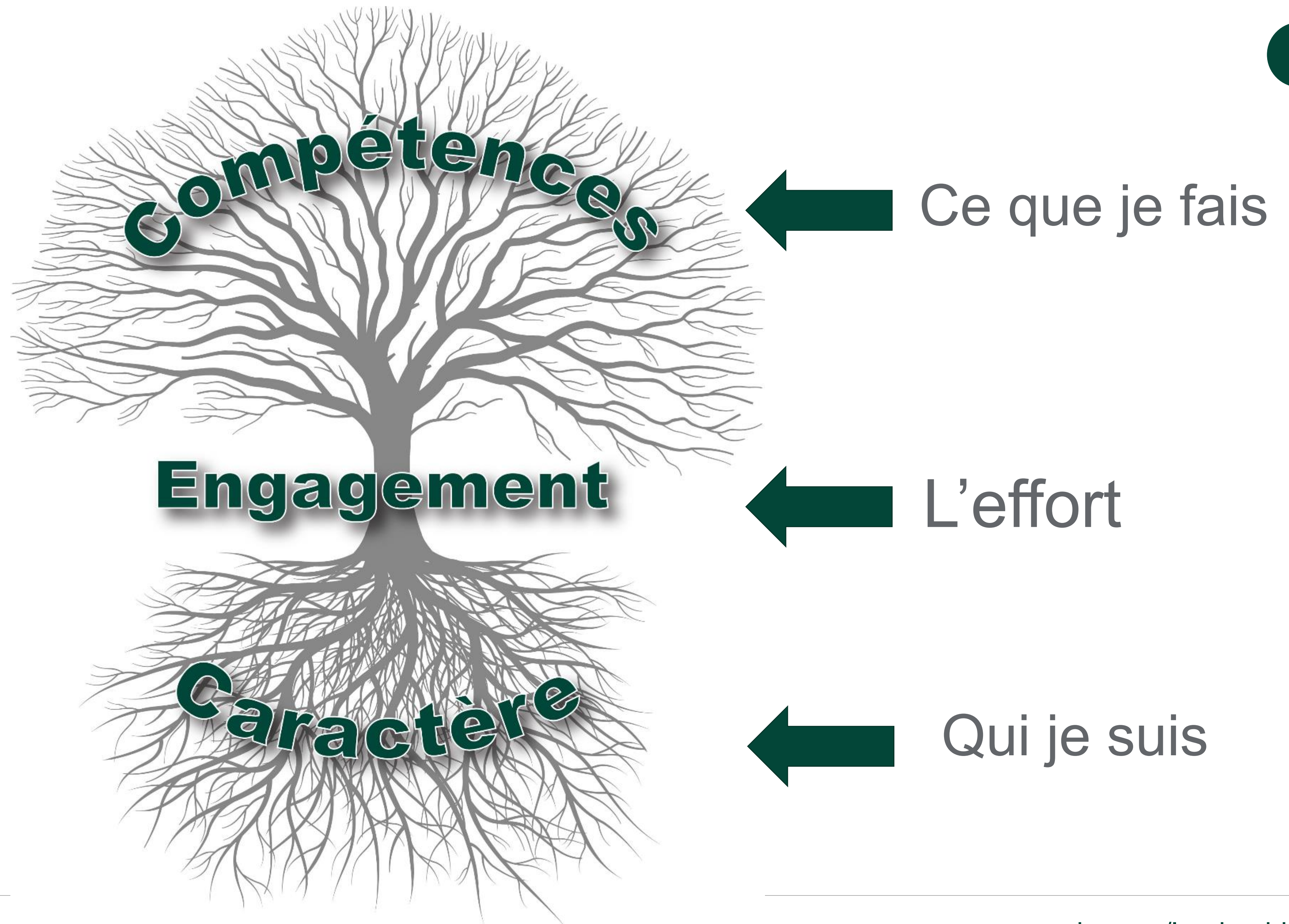
CADRE

Les 3 éléments du leadership



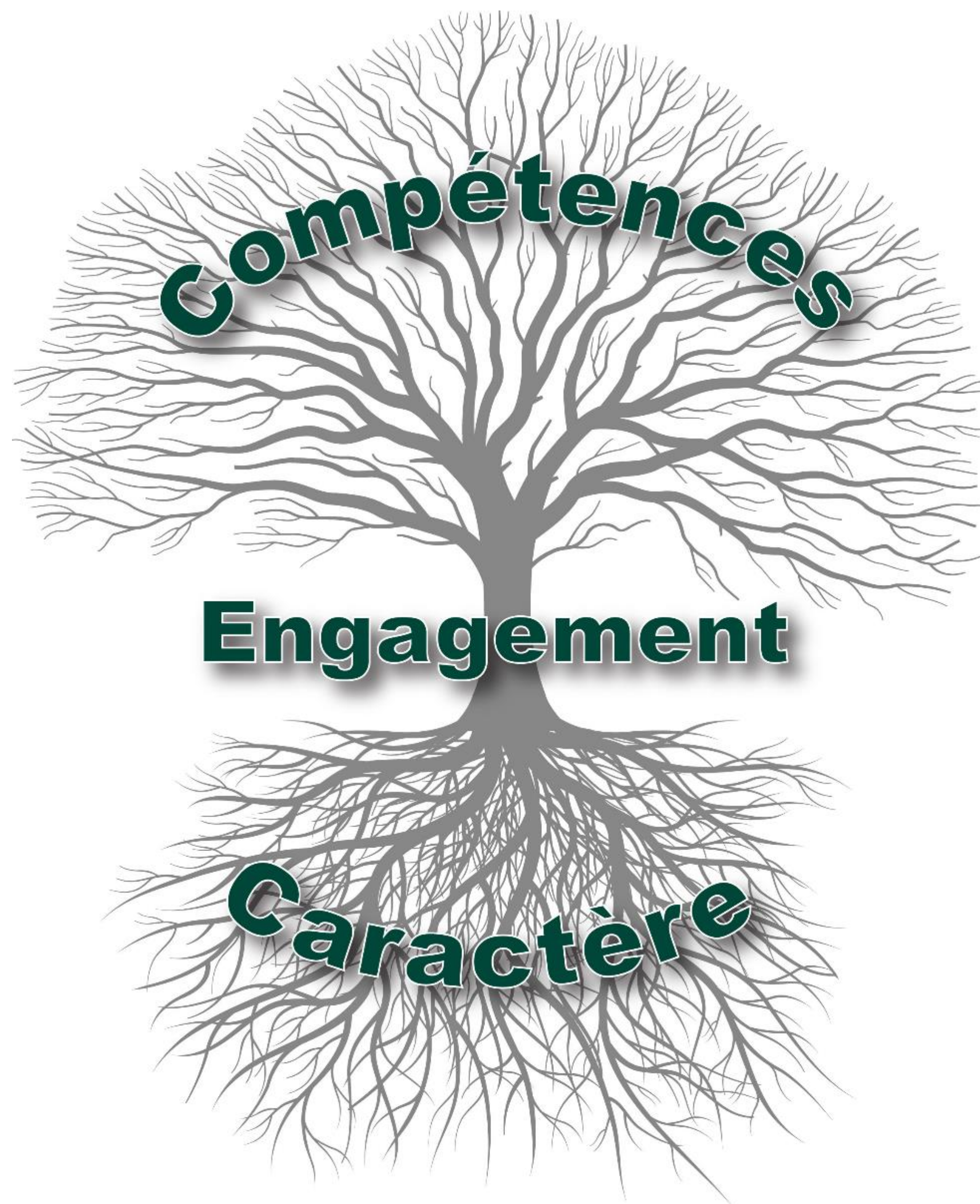
UNE AUTRE FAÇON DE VOIR LES CHOSSES...

9



POURQUOI METTRE L'EMPHASE SUR LE CARACTÈRE ET QUEL EST LE LIEN AVEC LA PENSÉE CRITIQUE?

Pensée
critique





EN MATIÈRE DE LEADERSHIP QUI VOUS ÊTES EST IMPORTANT!

SI C'EST SI IMPORTANT...

LE DÉFI AVEC LE CARACTÈRE

Pourquoi n'avons-nous pas mis l'emphasis sur le caractère dans les organisations dans la même mesure que sur les compétences?

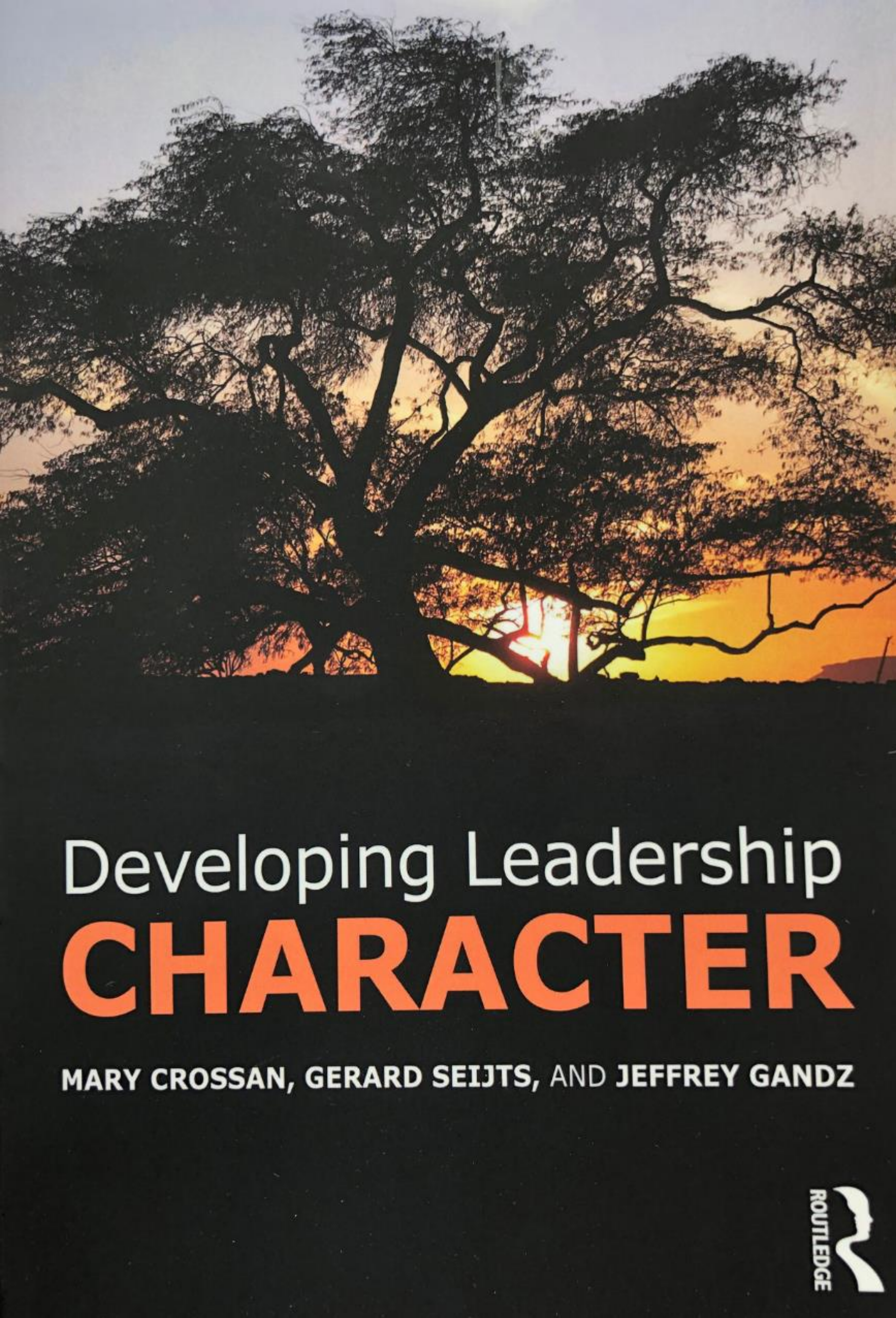
1. Il y a beaucoup d'ambiguïté en ce qui concerne le sens du mot caractère.
2. Les leaders ont besoin d'un vocabulaire contemporain, axé sur la pratique avec lequel ils/elles peuvent adresser le caractère en milieu de travail.
3. Peu d'instruments fiables et valides sont disponibles pour l'évaluation systémique du caractère.

DE LA RECHERCHE À LA PRATIQUE



RELEVER LE DÉFI

- Avons dirigé un grand nombre de groupes de discussions avec des exécutifs et des praticiens pour les secteurs publics, privés et à but non-lucratif en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.
- Avons distribué des sondages dans multiple organisations pour collecter des données.
- Avons exposé nos conclusions pour l'examen par des pairs (journaux académiques) et par des praticiens (articles, conférences, programmes).



Developing Leadership **CHARACTER**

MARY CROSSAN, GERARD SEIJTS, AND JEFFREY GANDZ

ROUTLEDGE



CHARACTER

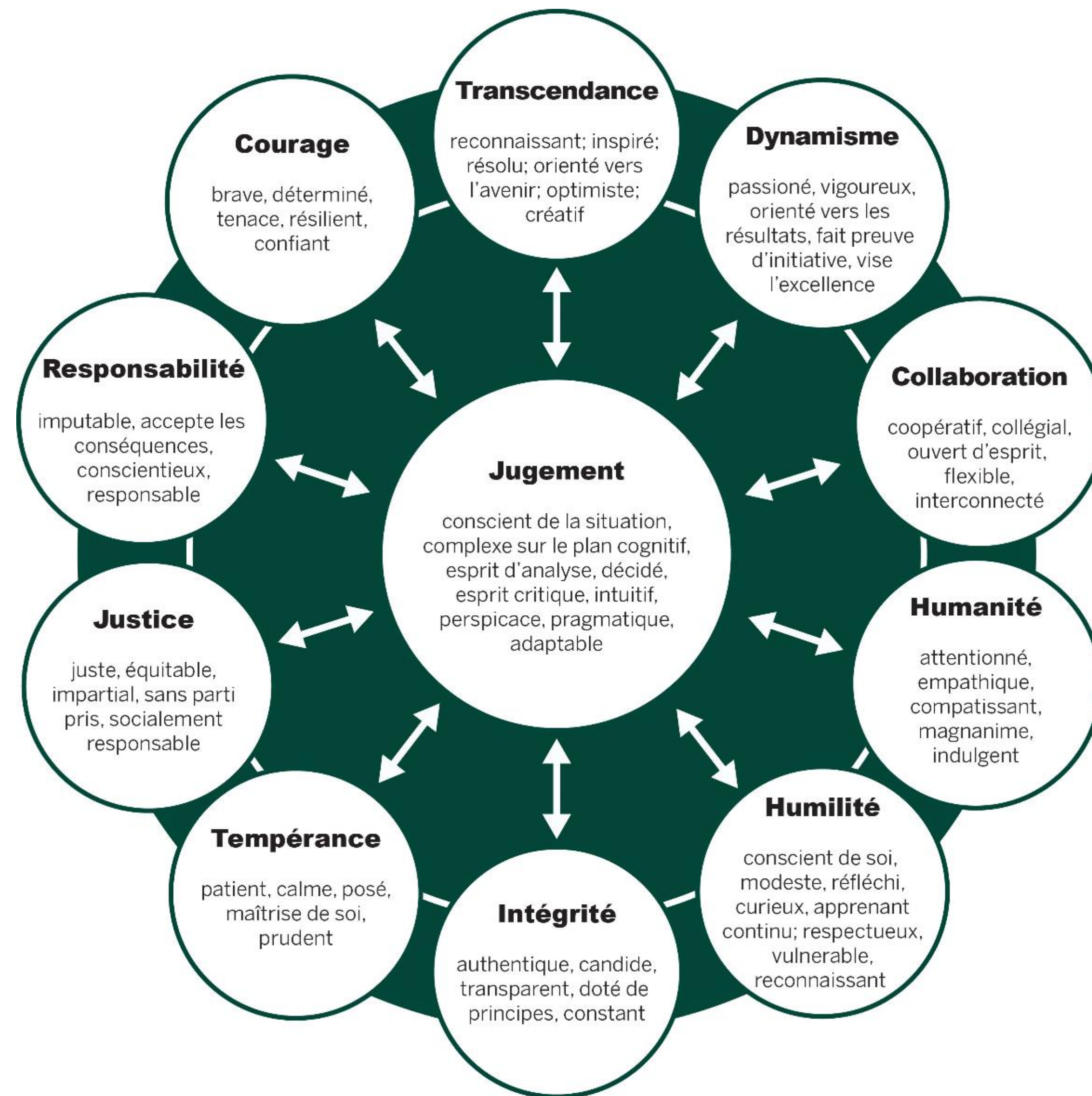
"You keep using that word. I do not think it means what you think it means."

ModernServantLeader.com

DÉFINIR LE CARACTÈRE

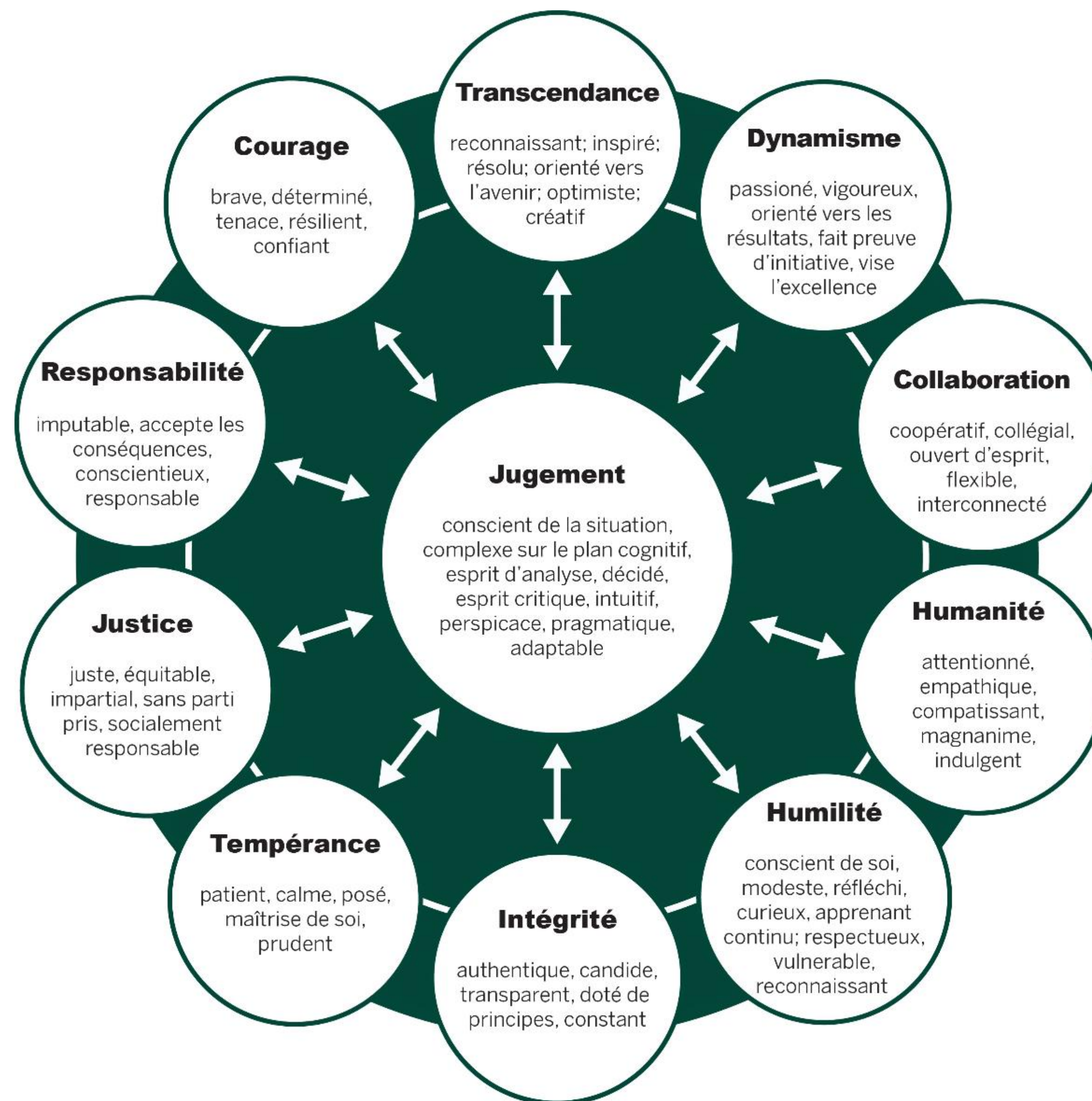
- Être un **leader** est moins en lien avec la position et plus en lien avec la **disposition à mener**.
 - Avoir la disposition à mener est ce qui permet aux professionnels de s'élever au-delà de la mêlée et **d'amener le meilleur d'eux-mêmes dans leurs activités quotidiennes**.
- **Le caractère est une “habitude d’être”**. L'excellence de caractère est décrite par un ensemble de comportements qui sont tous vertueux et dont certains sont des traits et d'autres des valeurs.

LE CADRE DE LEADERSHIP D'IVEY



À GARDER À L'ESPRIT...

- Le caractère est une habitude d'être (un ensemble de comportements observables) ancrée dans un ensemble de vertus, de valeurs et de traits de personnalité.
- Chaque dimension du caractère est composée de plusieurs éléments; les éléments affectent la force de la dimension.
- Les dimensions du caractère sont “non-négociables” et interconnectées – elles travaillent ensemble ... sinon les vertus pourraient devenir des vices.
- Le caractère s'exerce à travers le jugement; la qualité du jugement a un impact sur les individus et donc la performance organisationnelle.
- Notre défi est de maîtriser les éléments et dimensions pour atteindre l'efficacité personnelle.



EXEMPLES DE DIMENSIONS ET D'ÉLÉMENTS

Dimension	Élément	Exemple
Tempérance	Autocontrôle	Contrôle ses émotions fortes comme la colère ou la déception, notamment dans les situations difficiles.
Humilité	Apprentissage continu	Profite de toutes les occasions d'apprendre de quelqu'un d'autre.
Dynamisme	Démontrer de l'initiative	Reconnaît la nécessité et prend des mesures rapides, sans qu'on lui demande de le faire.

L'IMPACT DU CARACTÈRE

Dimension	Présent	Absent
Courage	- Les décisions sont prises en dépit de l'incertitude - Il y a une opposition aux mauvaises décisions	- Il y a accord avec des mauvaises décisions - Le mutisme moral prévaut
Transcendance	- L'engagement envers l'excellence; clarté & focalisation; l'inspiration motive l'innovation	- Des objectifs de petite portée; omission de reconnaître, d'apprécier et de viser l'excellence; pas inspiré
Humilité	- Il y a une volonté d'identifier et de discuter des erreurs - L'organisation encourage la formation continue	- Les interactions sont gouvernées par l'arrogance et l'excès de confiance - Les enjeux et les projets sont abordés avec complaisance



Ivey
Business School

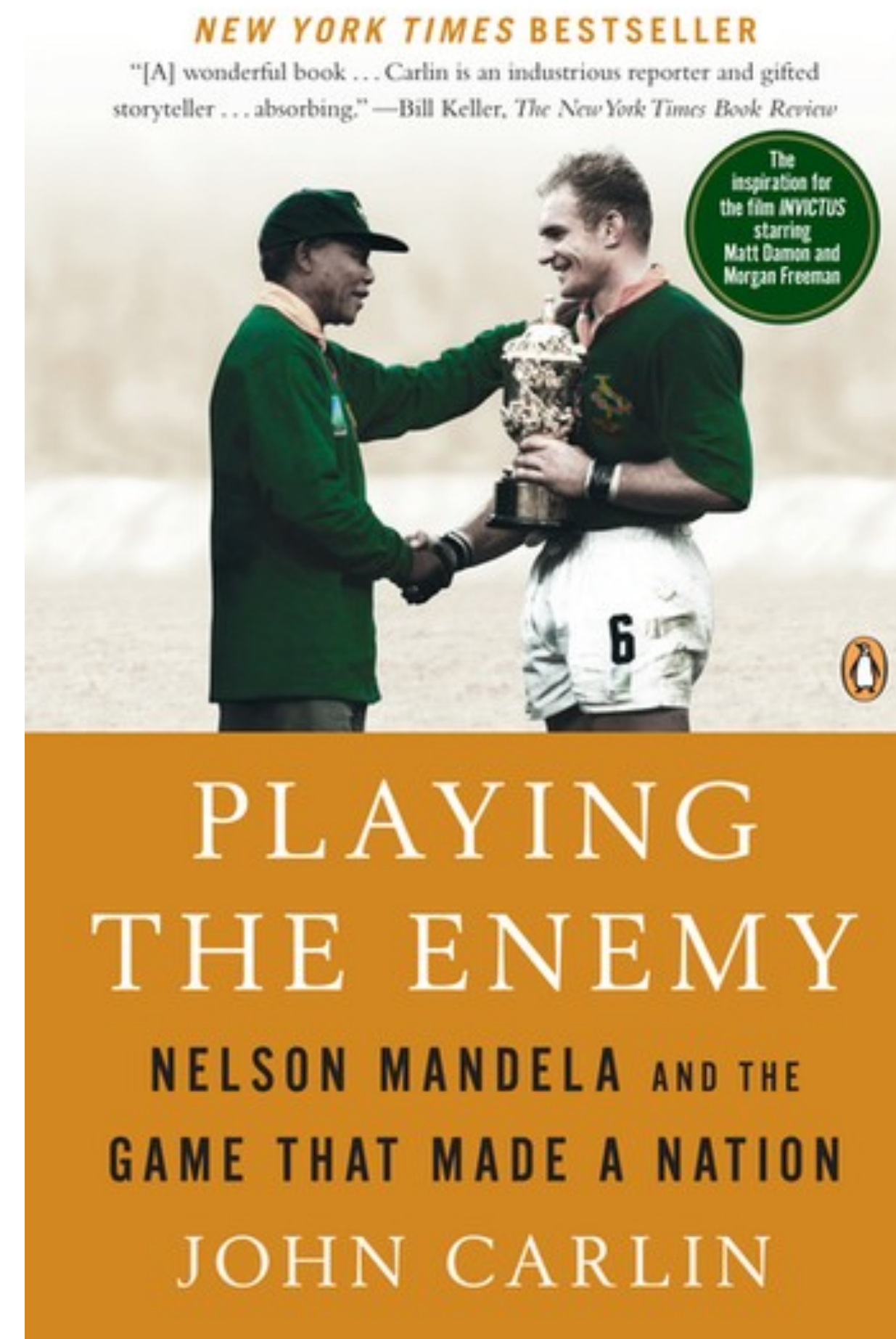
Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

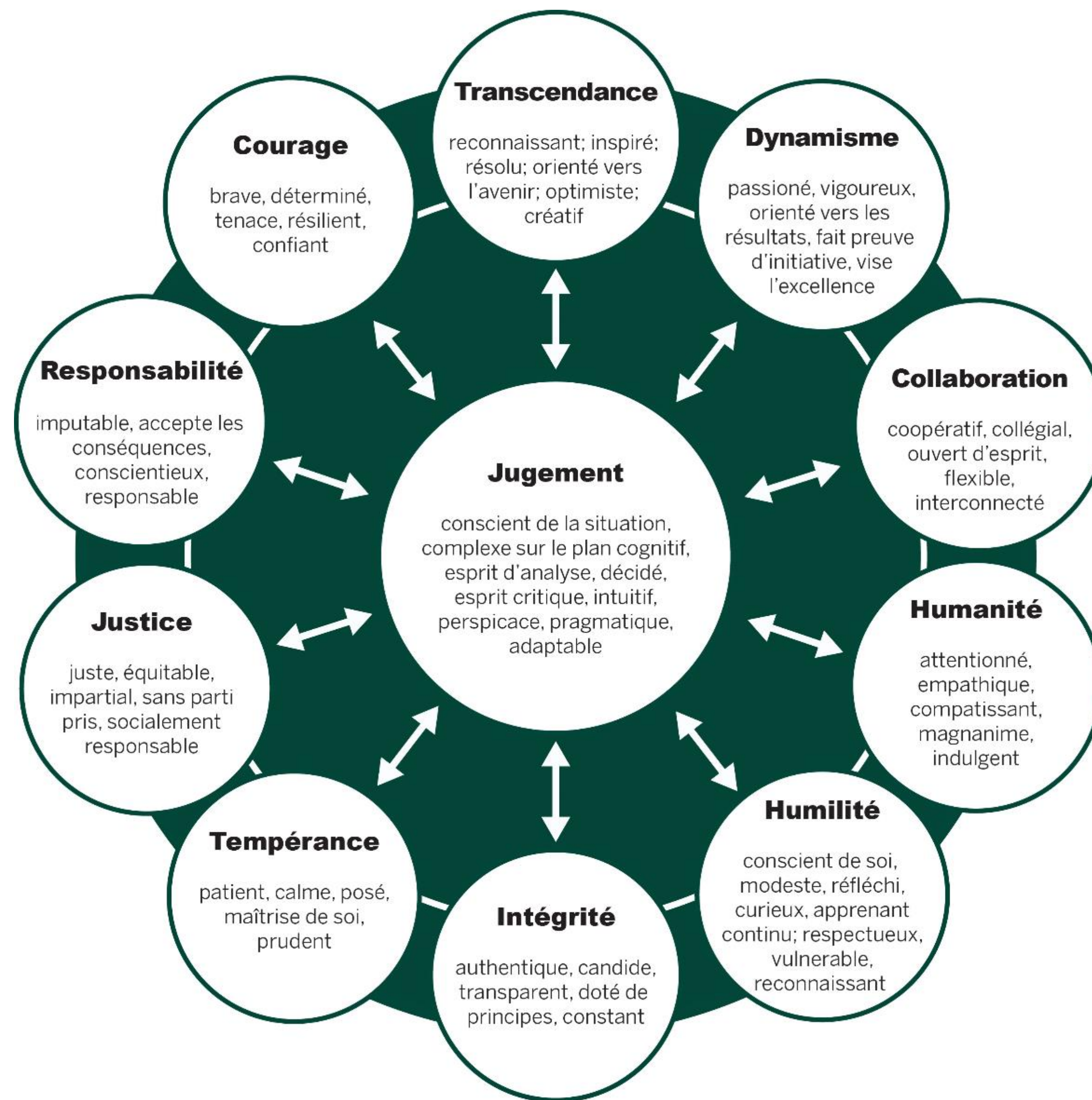
WESTERN UNIVERSITY • CANADA

INVICTUS



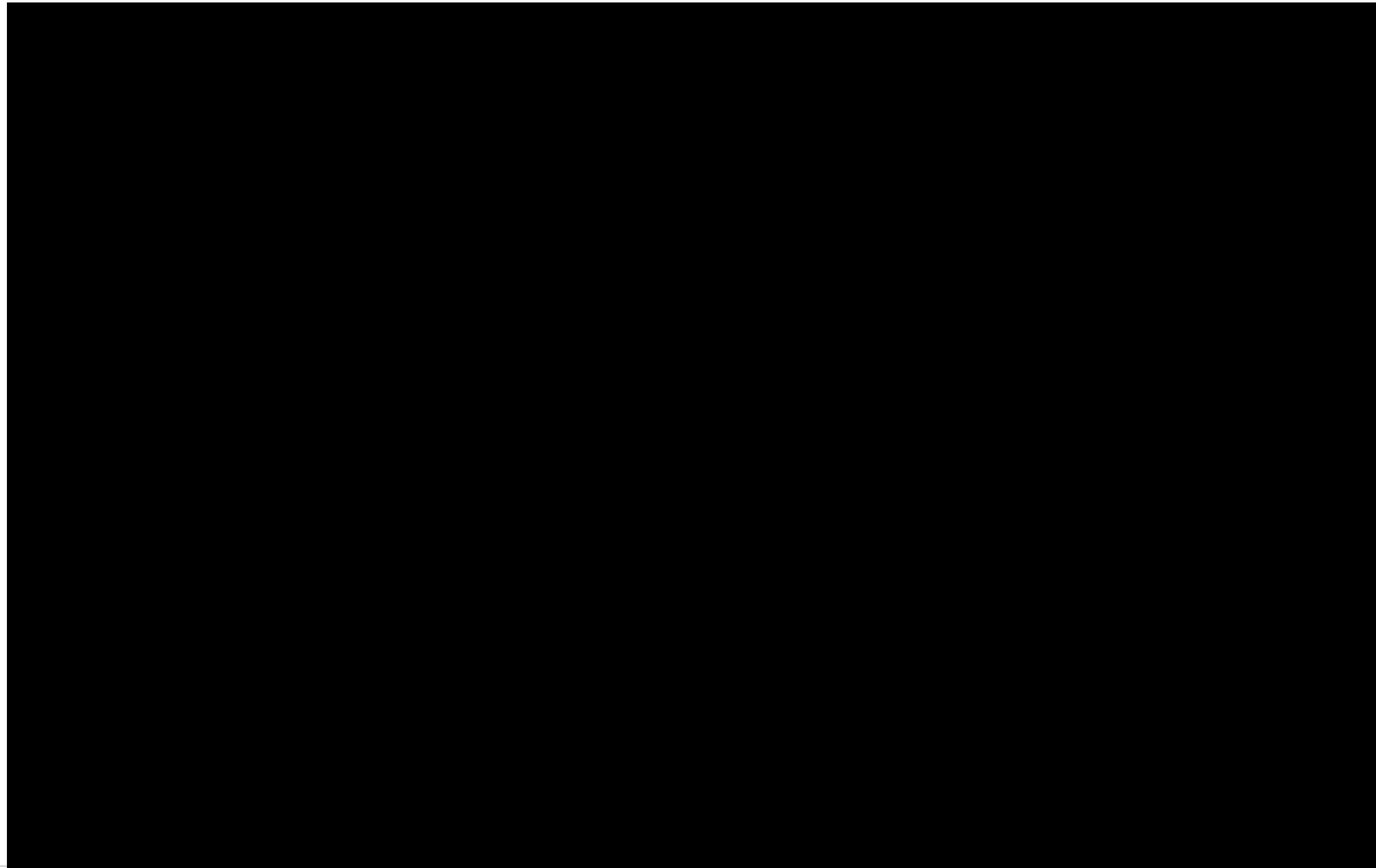
INVICTUS





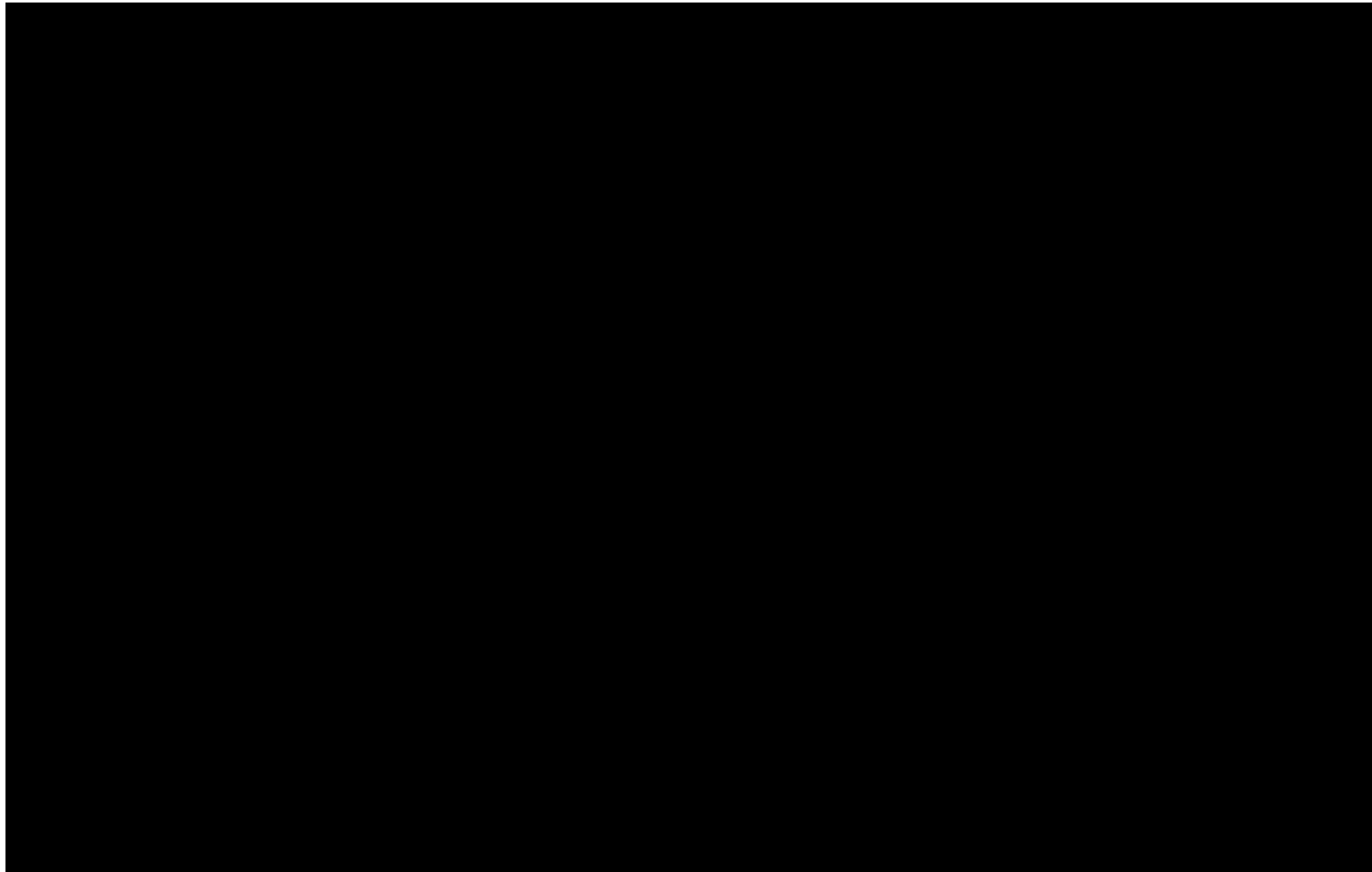
1 - MANDELA ENTRE EN FONCTION

27



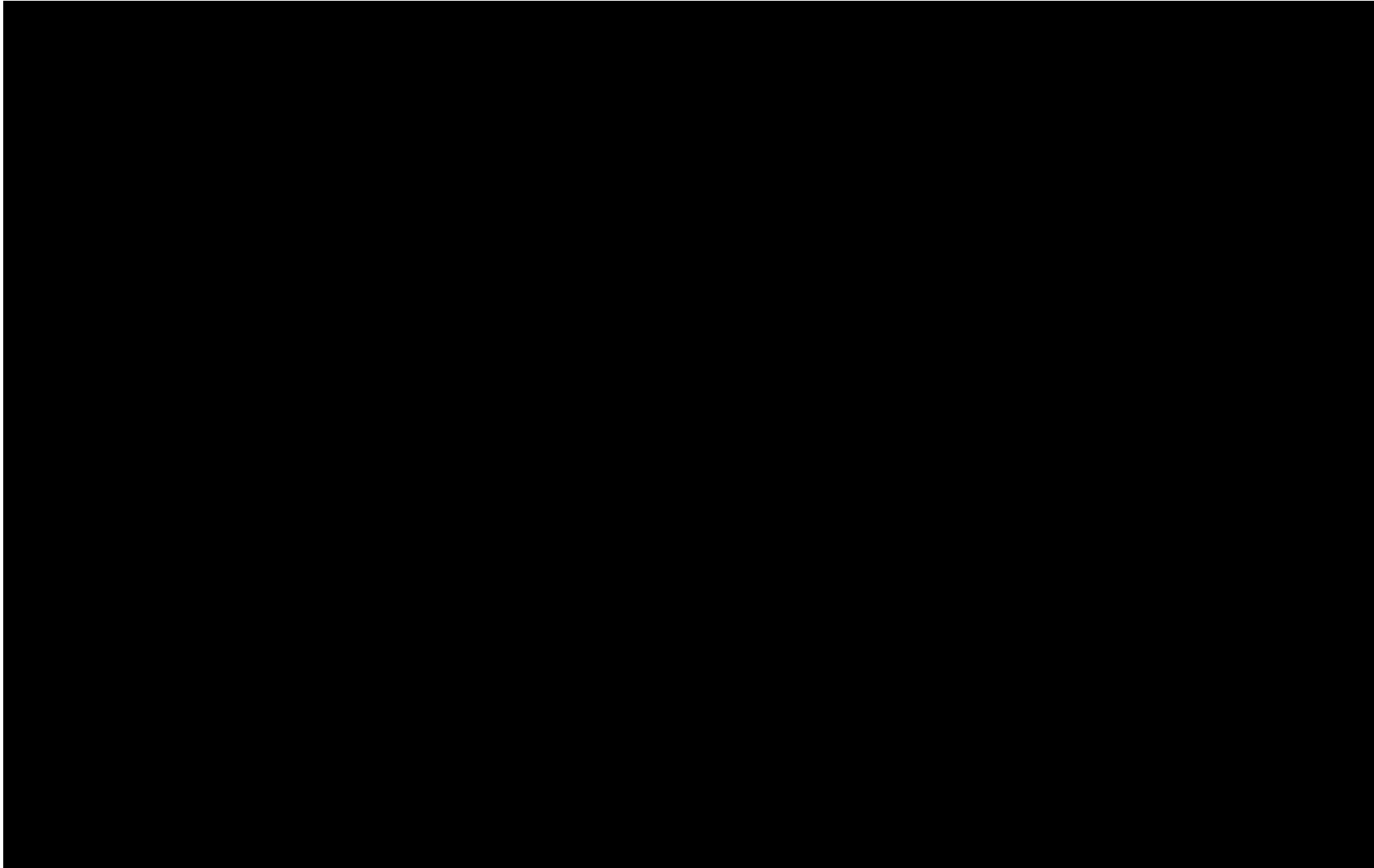
3 – ASSEMBLÉE DE LA COMMISSION SPORTIVE

28



4 - PIENAAR RENCONTRE MANDELA

29



EST-CE POSSIBLE DE DÉVELOPPER SON CARACTÈRE?

EST-CE POSSIBLE DE DÉVELOPPER SON CARACTÈRE?

31



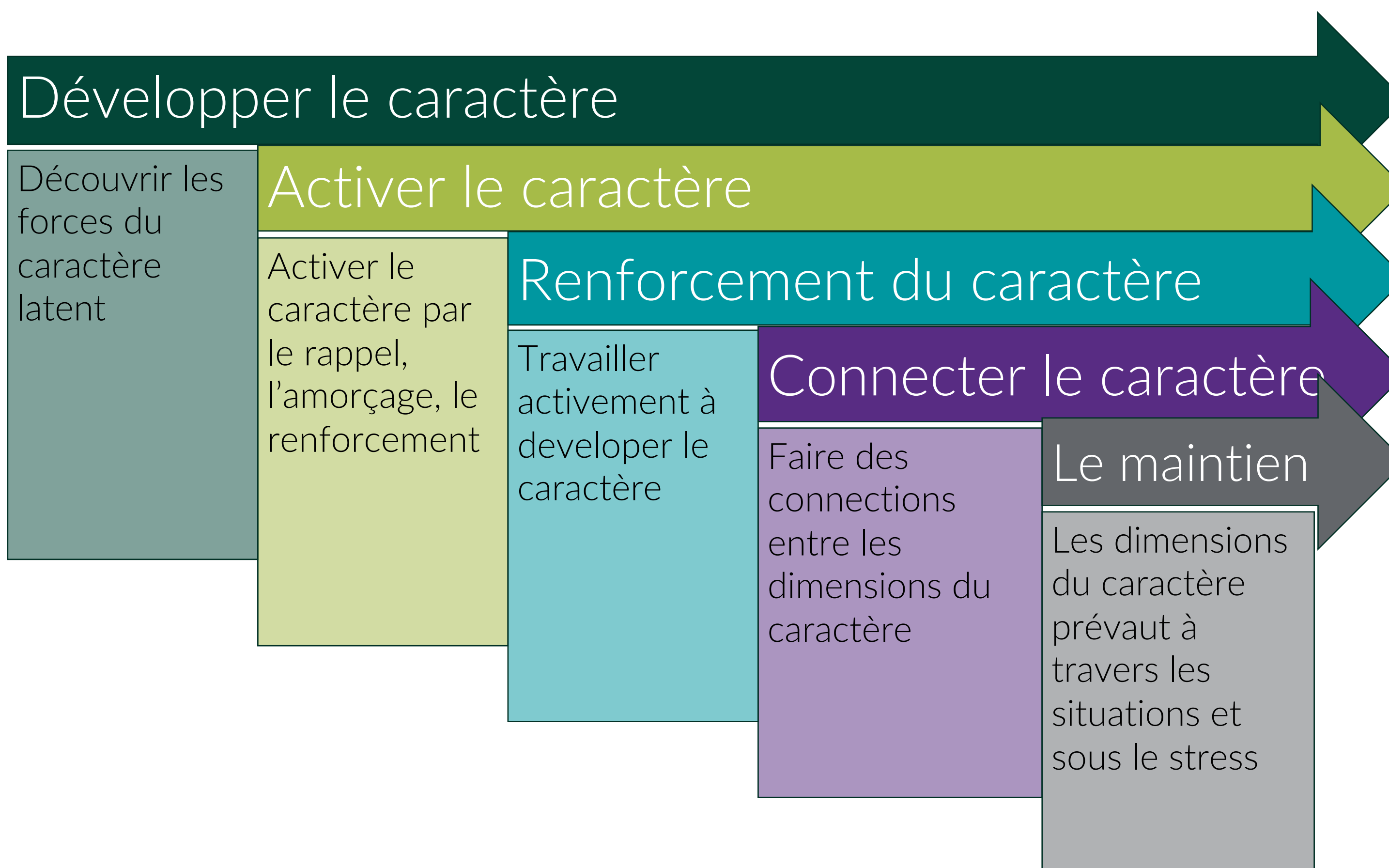
- Le caractère peut changer pour le meilleur ou pour le pire
- Le caractère est développé progressivement
- Il y a une gamme d'approches différentes, par exemple, l'éducation, la lecture, les ateliers, les simulations, y compris les jeux de rôle, les expériences, la musique

LE RÔLE DE L'INDIVIDUE DANS LE DÉVELOPPEMENT DU CARACTÈRE

- Les gens ont le potentiel d'apprendre, de changer, de s'adapter et d'expérimenter constamment au fur et à mesure qu'ils font leur chemin dans la vie
- Pour réflexion
 - Qui suis-je?
 - Qu'est-ce que je veux être?
 - Que vais-je faire pour devenir ce que je veux être?
- Sortir de sa zone de confort, établir des objectifs
- Obtenir des données pour réaligner son parcours, incluant de la rétroaction en particulier sur les expériences qui testent vraiment le caractère

A woman with a braid, wearing a white tank top and black leggings, is climbing a rock wall. She is reaching up with her right arm to grab a green hold. The wall is covered with various colored holds (green, blue, red, white). A large white circular overlay on the right side of the image contains the text.

**Le caractère peut
être évalué et
développé par la
réflexion et la
pratique
délibérée.**



Voyez le développement du caractère comme un continuum

PENSÉES AU DESTIN

SOYEZ ATTENTIF À VOS **PENSÉES**, ELLES DEVIENNENT DES **MOTS**.

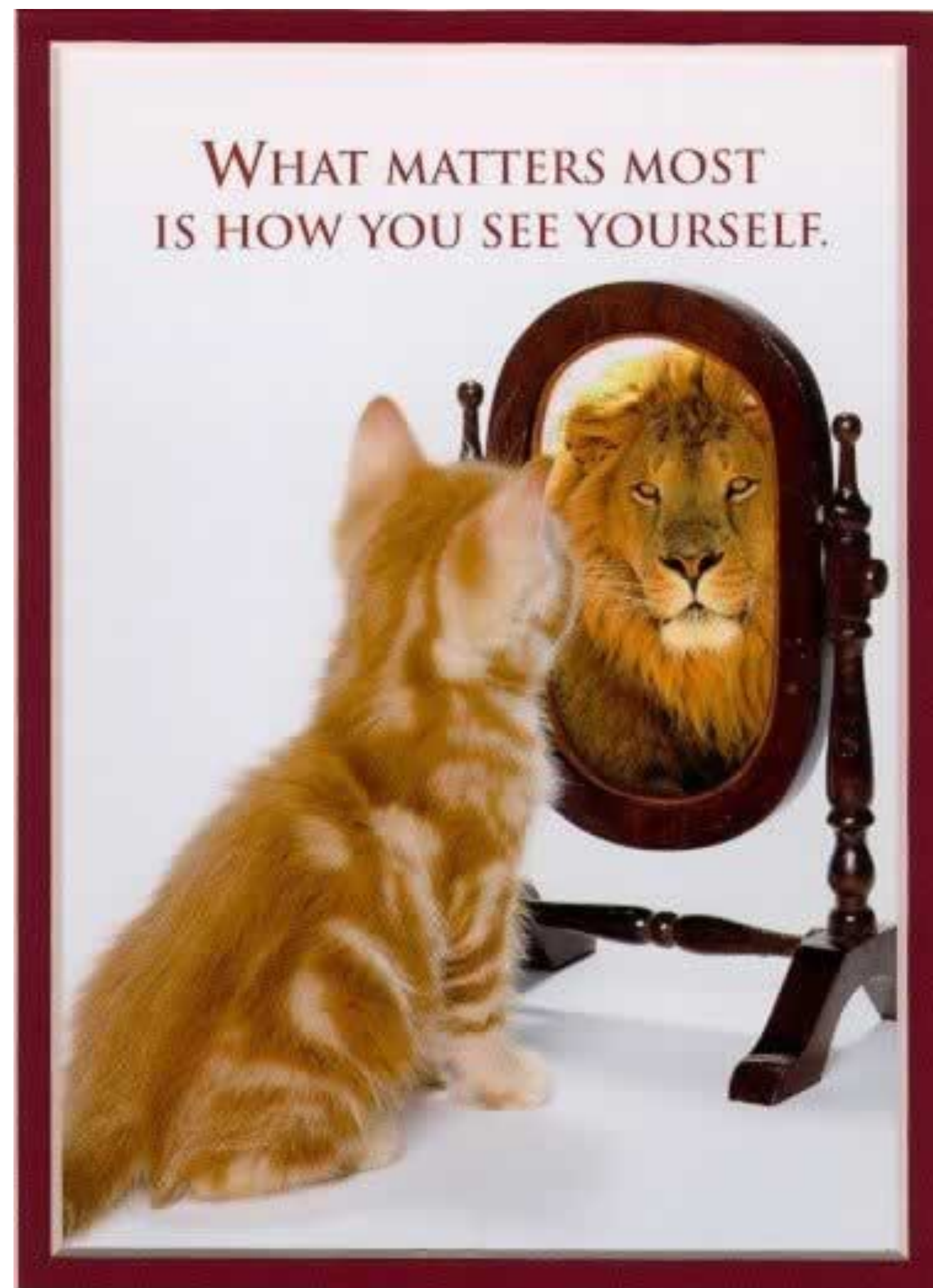
SOYEZ ATTENTIF À VOS **MOTS**, ILS DEVIENNENT DES **ACTIONS**.

SOYEZ ATTENTIF À VOS **ACTIONS**, ELLES DEVIENNENT DES **HABITUDES**.

SOYEZ ATTENTIF À VOS **HABITUDES**, ELLES DEVIENNENT VOTRE **CARACTÈRE**.

SOYEZ ATTENTIF À VOTRE **CARACTÈRE**, IL DEVIENT VOTRE **DESTIN**.

Citation modifiée et traduit librement



“ La racine du développement du leadership est la conscience de soi. ”

Michael McCain

(traduction libre)



IVEY

Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

www.ivey.ca/leadership/
[@iveyleadership](https://twitter.com/iveyleadership)



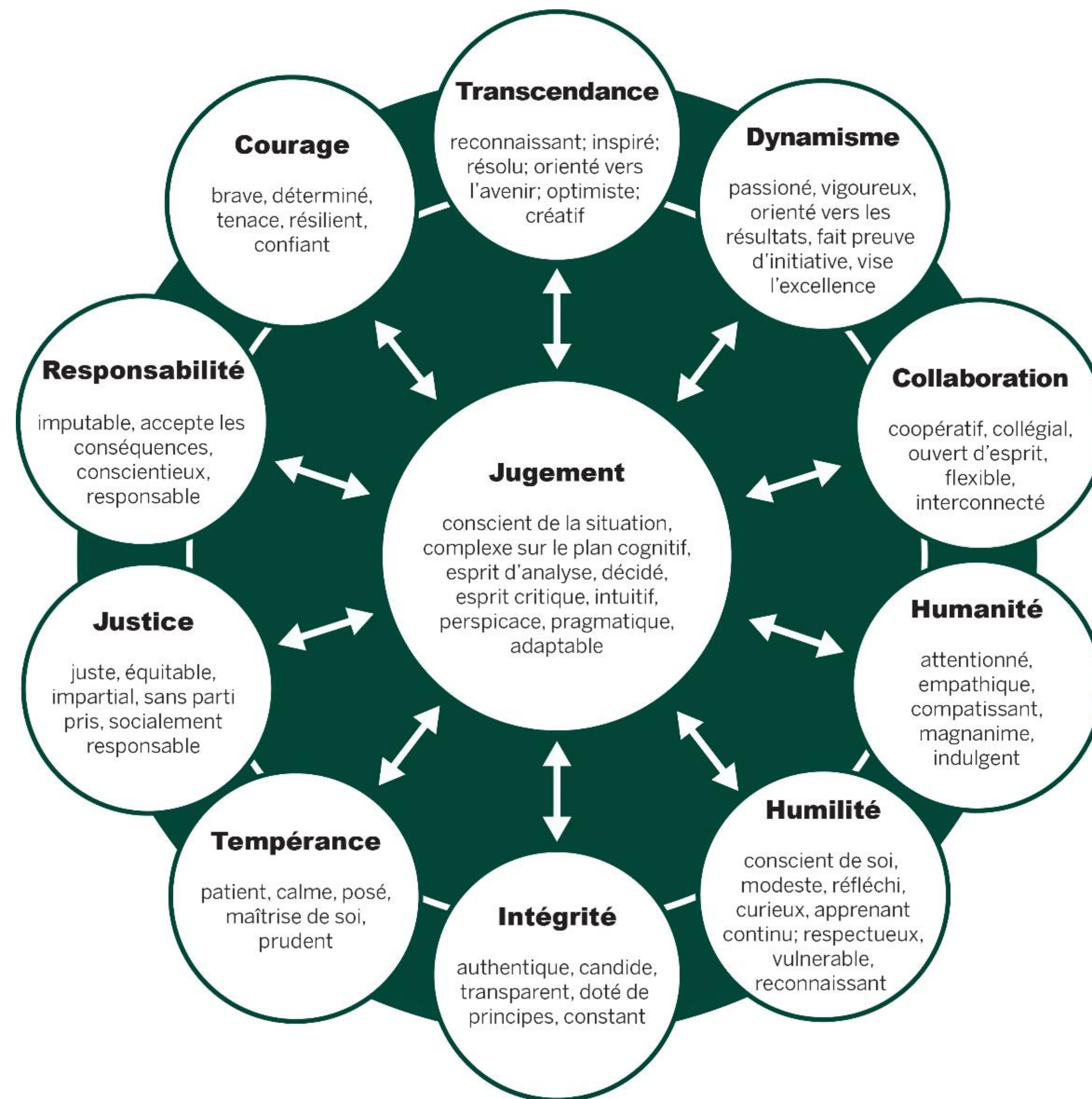
Ivey
Business School

Ian O. Ihnatowycz
Institute for Leadership

WESTERN UNIVERSITY • CANADA

HUMILITÉ



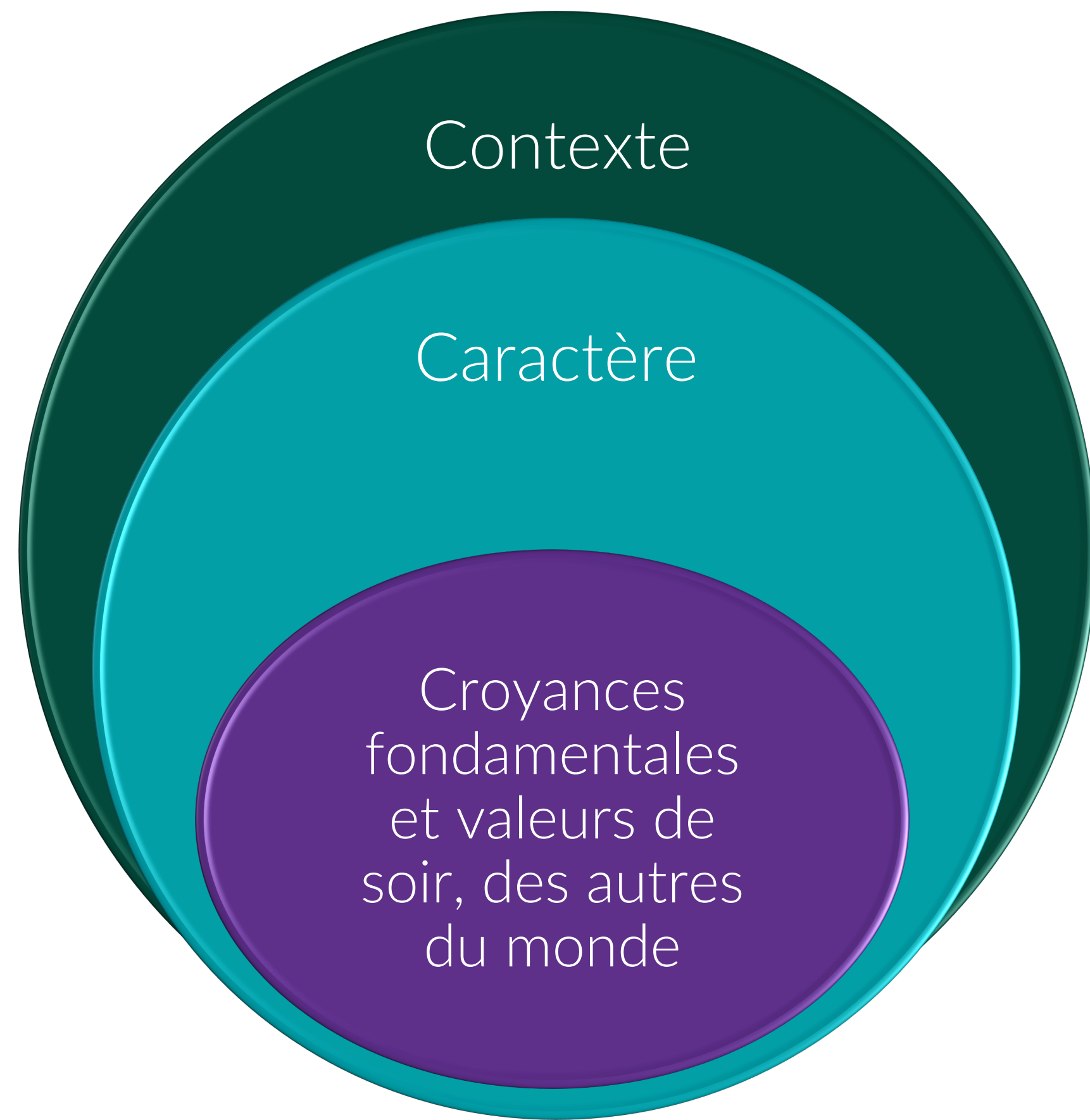


HUMILITÉ

Qu'est-ce qui a dû exister pour que ce papier soit en face de vous ?

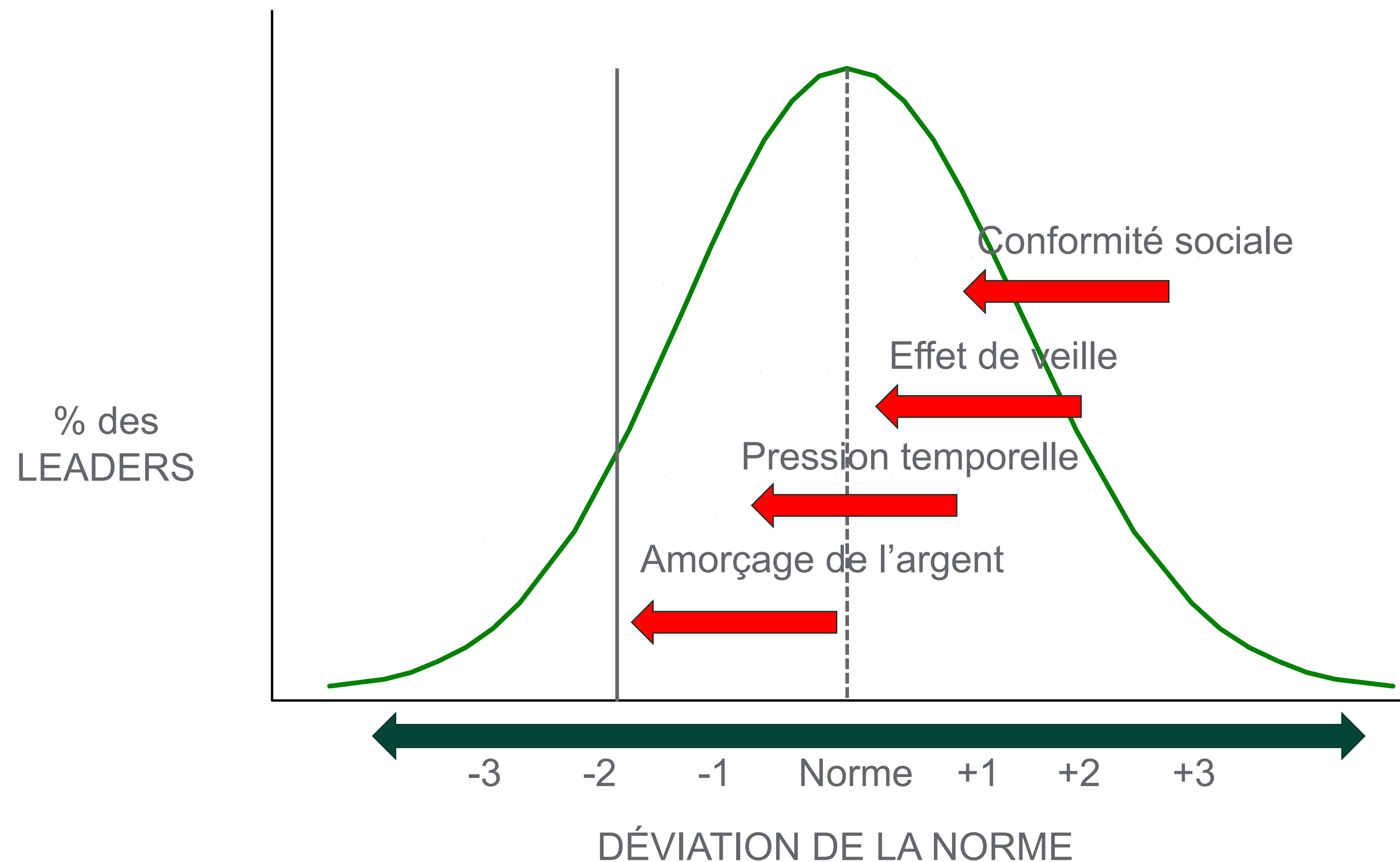
CONTEXTE, CARACTÈRE ET NOYAU DE SOI

40

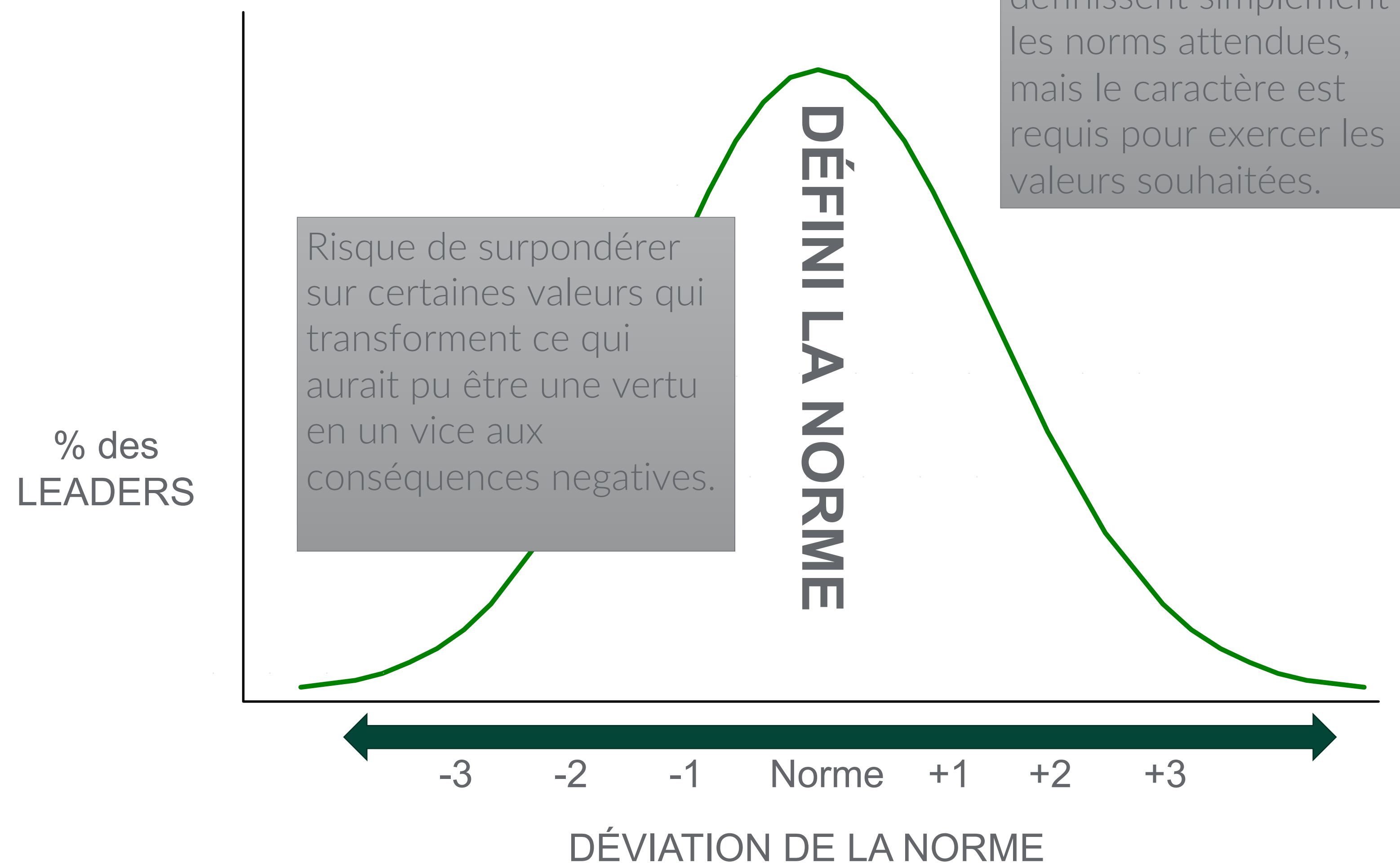


- Le context auquel vous faites face présentera un défi croissant (et une opportunité)
- Vous aurez besoin de continuer à renforcer votre caractère afin de naviguer dans ce context
- Le renforcement du caractère est susceptible de changer vos croyances fondamentales
- Être conscient(e) que les dimensions de caractère qui pourraient être vertueuses peuvent fonctionner comme un vice
- Être conscient(e) à la fois de la nature fonctionnelle et potentiellement dysfonctionnelle de vos croyances fondamentales

LE CONTEXTE MET AU DÉFI VOTRE CARACTÈRE

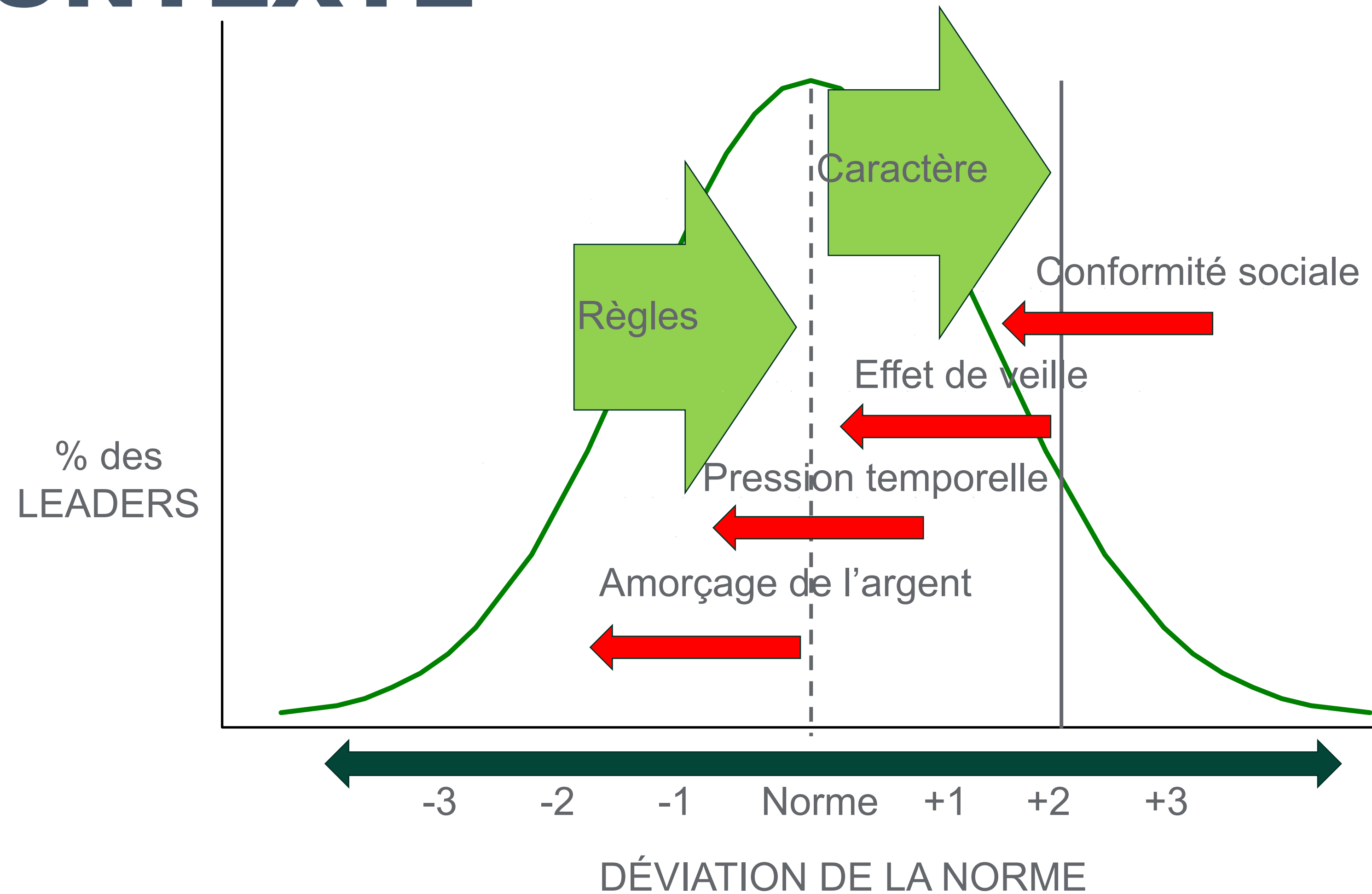


VALEURS ET ÉTHIQUE



LE CARACTÈRE MET AU DÉFI LE CONTEXTE

43



LE CARACTÈRE EST FONDAMENTAL

44

- **Le caractère du leadership d'une organisation est essentiel...**
 - Entraîne le comportement et la conduite
 - Le caractère collectif définit la culture
- **Le caractère intégré transforme une organisation**
 - Le caractère infuse les pensées, les conversations et la culture
 - Modifie la dynamique de chaque interaction, décisions et jugement
 - Crée les conditions d'une excellence soutenue

À GARDER À L'ESPRIT....

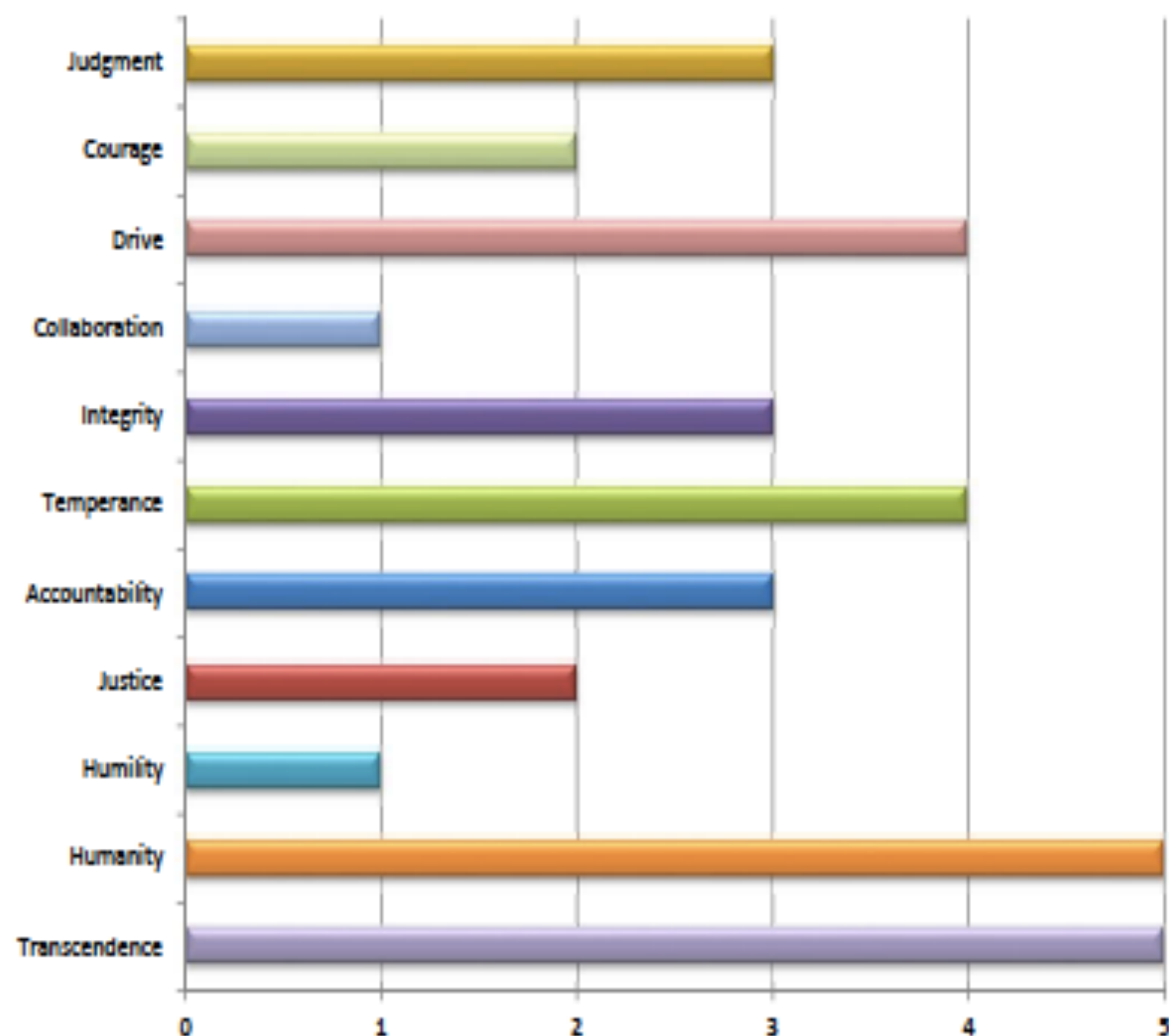
- Le caractère est exercé par le jugement
- La qualité du jugement a une incidence sur le rendement individuel et donc organisationnel
- Le caractère s'exerce et peut être développer
- Le contexte peut construire ou éroder le caractère, ce qui peut avoir d'importantes implications pour la culture en générale et les pratiques des RH en particulier

ÉVALUATION DE LA PERSPICACITÉ DU CARACTÈRE DU LEADER

LCIA Results Overview

Dimension Scores

In responding to the LCIA items you were asked to identify how likely you would be to engage in various behaviours that reflect the character dimensions and elements described in this report. You responded using the following scale: 1=Extremely Unlikely, 2=Unlikely, 3=Unsure, 4=Likely, 5=Extremely Likely. The graph below shows your score on each character dimension.



JUDGMENT

Makes sound decisions in a timely manner based on relevant information and critical analysis of facts. Appreciates the broader context when reaching decisions. Shows flexibility when confronted with new information or situations. Has an implicit sense of the best way to proceed. Can see into the heart of challenging issues. Can reason effectively in uncertain or ambiguous situations.

ELEMENTS

Situationally Aware: Demonstrates an appreciation for unique circumstances that may dictate unique approaches.

Cognitively Complex: Analyzes, makes clear sense, and draws sound conclusions in uncertain, complex and ambiguous circumstances.

Analytical: Skillfully analyzes and employs logical reasoning.

Decisive: Promptly makes astute, level-headed decisions. Shows clear-sighted discernment of what is required.

Critical Thinker: Applies sound analysis and logical reasoning to evaluate ideas, decisions, and outcomes.

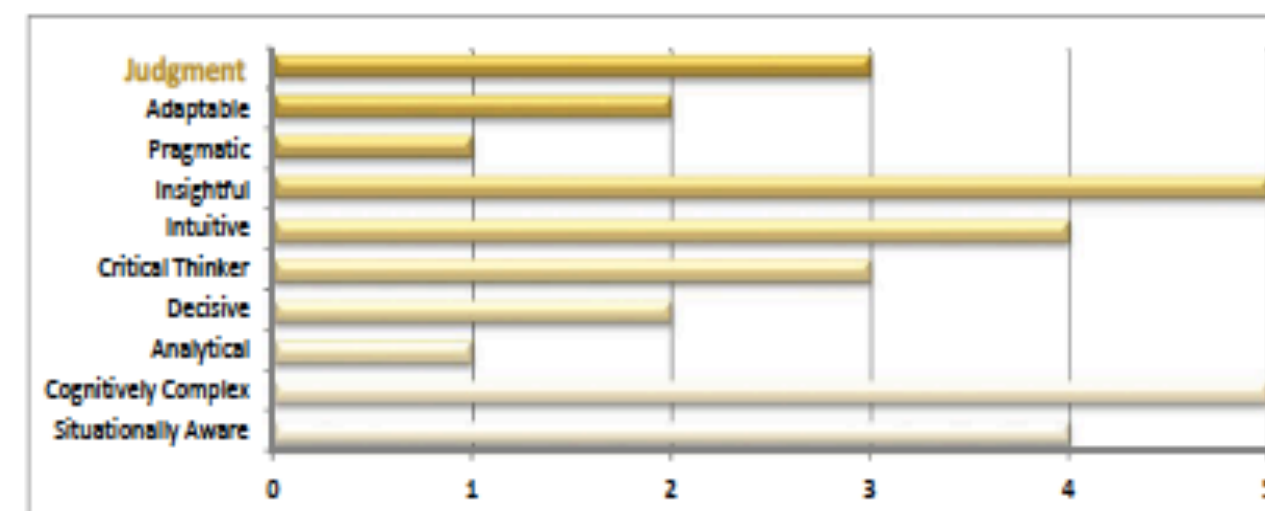
Intuitive: Understands things without an apparent need for conscious reasoning.

Insightful: Grasps the essence of situations. Sees into the heart of challenging issues.

Pragmatic: Understands, develops, and implements workable solutions under varied circumstances.

Adaptable: Modifies plans, decisions and actions to adjust to new conditions.

The chart below displays your ratings for **Judgment** and its key elements.



Good character is not formed in a week or month. It is created little by little, day by day. Protracted and patient effort is needed to develop good character.

-Heraclitus

