

## **POUVOIR (S) : PRIVILÈGES, PIÈGES ET DÉRIVES • Florence TURPAULT-DESROCHES**

Essai • 120 pages • 978-2-924847-58-9 • Éditions Château d'encre • En librairie : 19 mars 2026

### **VOTRE EXPÉRIENCE DU POUVOIR**

#### **Résultats d'un sondage mené auprès de 123 leaders du 7 au 27 avril 2025**

(Le masculin est utilisé dans ce document afin d'alléger le texte.)

##### **1. Quel est votre titre professionnel actuel ?**

| Choix de réponses              | Réponses |     |
|--------------------------------|----------|-----|
| Président ou Directeur général | 27,64 %  | 34  |
| Vice-président                 | 22,76 %  | 28  |
| Directeur principal ou sénior  | 15,45 %  | 19  |
| Directeur                      | 20,33 %  | 25  |
| Autre                          | 13,82 %  | 17  |
| Total                          | 100 %    | 123 |

##### **1- Depuis combien de temps occupez-vous un poste de direction ?**

| Choix de réponses | Réponses |     |
|-------------------|----------|-----|
| Moins d'un an     | 3,25 %   | 4   |
| 1 à 5 ans         | 24,39 %  | 30  |
| 5 à 10 ans        | 23,58 %  | 29  |
| Plus de 10 ans    | 48,78 %  | 60  |
| Total             | 100 %    | 123 |

##### **2- Quel est votre genre ?**

| Choix de réponses          | Réponses |     |
|----------------------------|----------|-----|
| Homme                      | 39,17 %  | 47  |
| Femme                      | 59,17 %  | 71  |
| Autre                      | 0,00 %   | 0   |
| Je préfère ne pas répondre | 1,67 %   | 2   |
| Total                      | 100 %    | 120 |

##### **3- Dans quel secteur d'activité évolue principalement votre entreprise ?**

| Choix de réponses      | Réponses |     |
|------------------------|----------|-----|
| Finances et assurances | 5,69 %   | 7   |
| Technologie            | 13,82 %  | 17  |
| Santé                  | 4,88 %   | 6   |
| Éducation              | 9,76 %   | 12  |
| Communications         | 25,20 %  | 31  |
| Secteur public         | 9,76 %   | 12  |
| Autre                  | 30,89 %  | 38  |
| Total                  | 100 %    | 123 |

**4- Quelle est la taille de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?**

| Choix de réponses          | Réponses |     |
|----------------------------|----------|-----|
| Moins de 50 employés       | 20,33 %  | 25  |
| Entre 50 et 249 employés   | 21,14 %  | 26  |
| Entre 249 et 500 employés  | 16,26 %  | 20  |
| Entre 500 et 1000 employés | 6,50 %   | 8   |
| Plus de 1000 employés      | 35,77 %  | 44  |
| Total                      | 100 %    | 123 |

**5- Pour les questions 6 à 22, indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec l'affirmation. Depuis que j'occupe un poste de direction, je ressens un changement dans la manière dont je perçois et valorise les opinions des autres.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 2,48 %   | 3   |
| Peu en accord         | 11,57 %  | 14  |
| Neutre/Mitigé         | 18,18 %  | 22  |
| Assez en accord       | 47,11 %  | 57  |
| Tout à fait en accord | 20,66 %  | 25  |
| Total                 | 100 %    | 121 |

**6- Avec le temps, je ressens une distance émotionnelle accrue vis-à-vis de mes collègues.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 17,07 %  | 21  |
| Peu en accord         | 37,40 %  | 46  |
| Neutre/Mitigé         | 21,14 %  | 26  |
| Assez en accord       | 18,70 %  | 23  |
| Tout à fait en accord | 5,69 %   | 7   |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**7- Avec le temps, je ressens une distance émotionnelle accrue vis-à-vis de mes employés.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 21,95 %  | 27  |
| Peu en accord         | 37,40 %  | 46  |
| Neutre/Mitigé         | 8,94 %   | 11  |
| Assez en accord       | 21,95 %  | 27  |
| Tout à fait en accord | 9,76 %   | 127 |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**8- Je prends parfois des décisions de manière plus impulsive qu'avant mon accession à mon poste actuel.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 31,97 %  | 39  |
| Peu en accord         | 42,62 %  | 52  |
| Neutre/Mitigé         | 8,20 %   | 10  |
| Assez en accord       | 14,75 %  | 18  |
| Tout à fait en accord | 2,46 %   | 3   |
| Total                 | 100 %    | 122 |

**9- Depuis que j'occupe un poste de direction, ma tolérance au risque est plus élevée.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 4,88 %   | 6   |
| Peu en accord         | 17,89 %  | 22  |
| Neutre/Mitigé         | 13,01 %  | 16  |
| Assez en accord       | 47,15 %  | 58  |
| Tout à fait en accord | 17,07 %  | 21  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**10- Depuis que j'occupe un poste de direction, je me sens davantage influent et conscient de mon impact**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 0,82 %   | 1   |
| Neutre/Mitigé         | 4,10 %   | 5   |
| Assez en accord       | 42,62 %  | 52  |
| Tout à fait en accord | 52,46 %  | 64  |
| Total                 | 100 %    | 122 |

**11- Depuis que j'occupe un poste de direction, je ressens plus de pression et de responsabilité.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 0,81 %   | 1   |
| Neutre/Mitigé         | 4,88 %   | 6   |
| Assez en accord       | 31,71 %  | 39  |
| Tout à fait en accord | 62,60 %  | 77  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**12- L'accès à un poste de pouvoir a augmenté mon niveau de stress au travail.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 1,63 %   | 2   |
| Peu en accord         | 13,82 %  | 17  |
| Neutre/Mitigé         | 13,82 %  | 17  |
| Assez en accord       | 38,21 %  | 47  |
| Tout à fait en accord | 32,52 %  | 40  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**13- Depuis que je suis dirigeant, je me sens de plus en plus isolé.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 11,38 %  | 14  |
| Peu en accord         | 21,14 %  | 26  |
| Neutre/Mitigé         | 16,26 %  | 20  |
| Assez en accord       | 34,96 %  | 43  |
| Tout à fait en accord | 16,26 %  | 20  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**14- J'ai déjà exercé mon pouvoir d'une manière qui pourrait être perçue comme non éthique.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 60,98 %  | 75  |
| Peu en accord         | 25,20 %  | 31  |
| Neutre/Mitigé         | 7,32 %   | 9   |
| Assez en accord       | 5,69 %   | 7   |
| Tout à fait en accord | 0,81 %   | 1   |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**15- Le pouvoir est une responsabilité dont l'objectif est de faire avancer le bien commun.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 4,07 %   | 5   |
| Neutre/Mitigé         | 8,94 %   | 11  |
| Assez en accord       | 30,89 %  | 38  |
| Tout à fait en accord | 56,10 %  | 69  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**16- Le pouvoir est une opportunité d'influencer et d'avoir un impact.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 0,82 %   | 1   |
| Neutre/Mitigé         | 2,46 %   | 3   |
| Assez en accord       | 40,98 %  | 50  |
| Tout à fait en accord | 55,74 %  | 68  |
| Total                 | 100 %    | 122 |

**17- Mon entourage professionnel est à l'aise de me donner de la rétroaction sur mes décisions et mes comportements.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0,81 %   | 1   |
| Peu en accord         | 10,57 %  | 13  |
| Neutre/Mitigé         | 13,01 %  | 16  |
| Assez en accord       | 47,97 %  | 59  |
| Tout à fait en accord | 27,64 %  | 34  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**18- Je suis ouvert à recevoir de la rétroaction de mes employés et je les encourage à le faire.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 0 %      | 0   |
| Neutre/Mitigé         | 4,07 %   | 5   |
| Assez en accord       | 35,77 %  | 44  |
| Tout à fait en accord | 60,16 %  | 74  |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**19- Les attentes des employés envers leurs dirigeants augmentent lorsqu'un cadre de rétroaction est en place.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 2,46 %   | 3   |
| Peu en accord         | 12,30 %  | 15  |
| Neutre/Mitigé         | 25,41 %  | 31  |
| Assez en accord       | 45,90 %  | 56  |
| Tout à fait en accord | 13,93 %  | 17  |
| Total                 | 100 %    | 122 |

**20- Obtenir de la rétroaction permet de m'ajuster et de prendre de meilleures décisions.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 0 %      | 0   |
| Peu en accord         | 0 %      | 0   |
| Neutre/Mitigé         | 4,92 %   | 6   |
| Assez en accord       | 35,25 %  | 43  |
| Tout à fait en accord | 59,84 %  | 73  |
| Total                 | 100 %    | 122 |

**21- Recevoir de la rétroaction sur mon leadership me place dans une position de vulnérabilité.**

| Choix de réponses     | Réponses |     |
|-----------------------|----------|-----|
| Pas du tout en accord | 22,76 %  | 28  |
| Peu en accord         | 32,52 %  | 40  |
| Neutre/Mitigé         | 15,45 %  | 19  |
| Assez en accord       | 22,76 %  | 28  |
| Tout à fait en accord | 6,50 %   | 8   |
| Total                 | 100 %    | 123 |

**22- Mon entreprise a en place des mécanismes de rétroaction à l'intention des hauts dirigeants.**

| Choix de réponses | Réponses |     |
|-------------------|----------|-----|
| Oui               | 47,54 %  | 58  |
| Non               | 45,08 %  | 55  |
| Je ne sais pas    | 7,38 %   | 9   |
| Total             | 100 %    | 122 |

**23- Mon entreprise a mis en place des mécanismes pour encadrer les enjeux éthiques liés aux hauts dirigeants (politique de gouvernance, formation continue, évaluation 360...)**

| Choix de réponses | Réponses |     |
|-------------------|----------|-----|
| Oui               | 60,98 %  | 75  |
| Non               | 33,33 %  | 41  |
| Je ne sais pas    | 5,69 %   | 7   |
| Total             | 100 %    | 123 |

**24- J'ai accès à un mentor ou un coach pour discuter de mes défis liés au pouvoir.**

| Choix de réponses | Réponses |     |
|-------------------|----------|-----|
| Oui               | 47,54 %  | 58  |
| Non               | 49,18 %  | 60  |
| Je ne sais pas    | 3,28 %   | 4   |
| Total             | 100 %    | 122 |

**25- Pouvez-vous décrire un moment où vous avez pris conscience d'un changement (positif ou négatif) dans votre manière de gérer les relations interpersonnelles avec vos employés ?**

|   |
|---|
| <p>Quand j'ai partagé de l'information sensible à un employé (haut dirigeant) de confiance et qu'il n'a pas su garder ça pour lui. J'ai compris que je ne pouvais pas ventiler avec mes employés. J'ai appris à vivre ça toute seule. Mais surtout à avoir des partenaires d'affaires avec qui je peux partager la pression et la responsabilité.</p>                                   |
| <p>Lorsqu'une de mes employés a reçu une nouvelle dévastatrice à propos de son enfant. Elle avait besoin de beaucoup de soutien et d'un accommodement. En tant que gestionnaire nous devons gérer nos employés en considérant toutes les sphères de leur vie ! Je l'ai soutenu et accommodé et elle fut reconnaissante jusqu'à aujourd'hui.</p>   |
| <p>Lorsque je me suis aperçu que j'étais en autorité</p>  |
| <p>Le plus gros changement conscient que j'ai fait est de commencer mes interventions avec mes employés, équipes ou collègue par un silence pour me recadrer moi-même au lieu de répondre dans un moment, élan d'émotion. Ça me force aussi à mieux choisir les mots que j'utilise afin de minimiser les impacts négatifs et favoriser une conversation sur les faits et objectifs.</p> |
| <p>J'ai appris à enlever les « émotions » dans mes communications plus difficiles, d'être moins impulsif à réagir... et à coacher/influencer plutôt que d'être directif.</p>  |
| <p>Rencontre de médiation informelle</p>  |
| <p>Séparer vie personnelle et professionnelle dans le sens de ne pas dépasser les barrières (ne pas créer d'amitiés avec les employés supervisés), rester dans un lien professionnel seulement</p>  |
| <p>En position de gestion je prends plus de temps pour m'assurer que tout le monde est heureux et mobilisé, qu'ils ont un sens à donner à leur travail.</p>   |
| <p>Période de coupures liée à une restructuration.</p>  |
| <p>Lorsque j'ai demandé qu'une enquête soit menée suite au mauvais traitement qu'une partie de mon équipe subissait d'un de nos clients externes.</p>   |
| <p>Je ne pense à aucun moment précis. Mais depuis environ 20 ans que je suis gestionnaire, j'ai bien sûr vu mon style de leadership gagner en expérience, en maturité et en confiance vis-à-vis de mes employés, mais aussi de collègues ou autres collaborateurs.</p>  |
| <p>Lors de ma nomination, j'ai remarqué que les employés étaient plus reconnaissants qu'avant de l'attention que je leur portais. Comme si, avec ma position hiérarchique, ils m'attribuaient un horaire plus chargé.</p>   |
| <p>Départ d'une directrice dont j'étais proche et la fin a été plus compliquée à cause des attentes qui n'étaient pas les mêmes.</p>  |
| <p>N/a</p>  |
| <p>Quand je me suis aperçu qu'ils avaient parfois peur de me dire la vérité pour protéger leur directeur ou directrice</p>  |
| <p>La pandémie m'a poussé à me soucier plus de la santé mentale et de l'engagement de mes employés</p>  |
| <p>Lorsque j'ai eu à gérer des employés qui étaient plus vieux que moi, tout en respectant la hiérarchie, j'ai pu, avec certains employés, avoir une approche de plus personnelle. Il n'y avait pas de sentiment de compétition.</p>  |
| <p>J'ai instauré une nouvelle structure organisationnelle dite cellulaire ou vivante qui a eu un effet positif sur la responsabilité des employés</p>   |
| <p>J'ai déjà eu un employé avec lequel je partageais très peu de points en commun. Il représentait un gros défi pour moi, car on ne pensait pas pareil du tout, on n'avait pas du tout les mêmes</p>  |

valeurs. Il était plus du genre « qu'est-ce que la compagnie peut bien faire pour moi aujourd'hui » au lieu de l'inverse. Je ne l'aimais pas beaucoup, mais je le respectais. Sans m'en rendre compte, je lui donnais plus d'attention qu'aux autres. Jusqu'au jour où un autre de mes employés m'a dit que tout le monde pensait qu'il était mon chouchou... Ha ! Ha ! Ha ! J'ai compris ce jour-là que je l'encourageais en quelque sorte à nous causer du tort à toute l'équipe par sa manière de penser. J'ai cessé depuis ce jour à traiter mes employés plus difficiles différemment des autres.

Étant un jeune gestionnaire, j'ai souvent vécu des « deuxièmes fois » dans les dernières années. Beaucoup d'interactions difficiles (mise à pied, recadrage d'un.e employé.e, nouvelle directive controversée dans une organisation) ont été éprouvantes la première fois, mais deviennent beaucoup plus faciles après avoir vécu l'expérience au moins une fois. Je ne pense pas que nous devenons moins sensibles ; au contraire, nous gagnons en recul et en compréhension du contexte plus large dans lequel s'inscrivent ces moments plus éprouvants.

Quand j'ai réalisé que j'étais peu en accord avec mes collègues de la haute direction (changement négatif).

Lors de l'évaluation 360 faire avec mes équipes.

Sans surprise la pandémie et l'arrivée massive des plus jeunes générations sur le marché du travail ont bouleversé notre gestion des relations avec mes employés

Je ne pense pas à un moment précis, mais j'ai toujours tenté d'être le plus à l'écoute possible

Dans les rencontres d'équipe, j'informe davantage, j'implique plus les employés dans les dossiers, je consulte plus et je tente de reconnaître davantage les bons coups.

Au fil des ans, j'ai eu droit à du coaching qui m'a beaucoup aidé à voir les choses autrement. J'ai changé pour le mieux.

Quand j'ai accédé au poste le plus élevé dans une organisation et que j'ai ressenti la confiance du conseil d'administration envers moi, je n'ai plus eu peur de la « compétition » que pouvaient représenter les compétences des autres employés.

Lors de grande transformation ou dans des moments plus difficiles, la hiérarchie tombe et tous *focussent* (mettent l'accent) sur les solutions : ce sont mes expériences.

Alors que j'étais directrice principale en gestion de ventes publicitaires, il était capital que le candidat(e) pour le (très convoité) poste à combler au sein de l'équipe le soit par un nouveau membre accepté de tous. Il en allait de la continuité de notre succès d'équipe. J'ai alors instauré, dans le cadre du processus d'embauche, une étape visant à ce que les membres de l'équipe soient parties prenantes du choix du candidat. C'était apparemment du « jamais vu » chez nos RH. Ainsi, suite aux premières entrevues tenues par le service des RH, le(s) candidat(e)s retenus(es) étaient invité(e)s à passer une seconde entrevue tenue exclusivement par les membres de mon équipe, excluant ma présence. C'était là une chance de valider la future chimie au sein de l'équipe, de même que pour le candidat de questionner librement mon style de gestion, et que tous puissent valider, de part et d'autre, l'intérêt de faire équipe ensemble. Seuls les candidats(es) retenus(es) passait(aient) en 3e et dernière entrevue avec moi (la gestionnaire du groupe). Le « 'buy-in » des membres de l'équipe ont grandement facilité l'intégration des nouveaux membres. Le soutien des membres de l'équipe envers les nouveaux venus a été décuplé, de par le fait que tous les membres avaient été partie prenante du choix et de la décision. Cette façon de faire eut un effet positif sur la qualité des relations interpersonnelles au sein du groupe.

J'ai pris conscience que de faire de la rétroaction ciblée et intentionnelle aidait aux relations de confiance avec mes employés.

|   |
|---|
| Gérer les chicanes entre les employés de différents départements.   |
| N/d   |
| Dans des moments de crise, on fait une différence parmi les employés qui soutiennent la mission et ceux qui sont moins engagés  |
| Je dirais que c'est le moment où je suis passé de collègue à patron. Il y a eu une réalisation de ma part.  |
| Quand je leur donne la chance à l'erreur, leur stress diminue   |
| Lorsqu'une ancienne collègue (du même niveau hiérarchique à l'époque), devenue amie avec le temps, a dû être rencontrée pour adresser une situation de gestion et qu'un plan d'intervention a dû être mis en place. Plan pour lequel j'étais consultée.   |
| Toute la nouvelle réalité du télétravail et du mode hybride   |
| La première fois que j'ai eu à remercier un employé que j'appréciais beaucoup personnellement, j'ai compris qu'il fallait garder une distance émotionnelle avec nos employés afin d'avoir le courage de prendre des décisions difficiles sans qu'elles nous affectent sur le plan émotif et personnel.                                |
| Les formations et le coaching sont des moments qui m'ont permis de prendre conscience des changements dans ma façon de gérer.   |
| Lorsque j'ai commencé à gérer des gens séniors  |
| Il y a 8 ans, j'ai eu une promotion et une collègue est passée d'une collaboratrice au même niveau à mon employée. Mon approche a changé à son égard pour établir une certaine distance (avant nous étions amies). De plus, j'ai dû rester neutre et objective à la suite de plaintes à son égard par quelques membres de son équipe. |
| L'évolution des membres de mon équipe. Je suis fière de leur développement individuel.  |
| La crise de la pandémie m'a mis en position décisionnelle sur la suite et ce fut somme toute très positif de pouvoir guider l'entreprise pendant cette période.   |
| Coaching intelligence émotionnelle  |
| La pandémie   |
| Quand il y a eu un conflit majeur où j'ai eu à gérer la situation avec les RH. Une gestion interpersonnelle entre des employés et aussi professionnelle. J'ai senti que mes interventions ont porté fruit et que les employés ont eu confiance en moi.  |
| Que les gens sont d'abord mobilisés par le besoin de faire une différence et de se réaliser personnellement.  |
| Lors de suppressions de postes, je prends toujours la peine de bien expliquer ce qui se passe, je rassure, je donne parfois des <i>cues</i> plus confidentiels pour éviter de faire vivre inutilement de l'anxiété à mon équipe. Et ils sont toujours ceux qui réagissent le mieux lors des annonces.                                 |
| Depuis que je gère des talents dans la jeune vingtaine. C'est à moi d'ajuster mes façons de faire et non l'inverse.   |
| Non   |
| Je n'ai pas souvenir actuellement.  |
| J'ai été promu dans une position, mais pas mon collègue qui voulait le même poste. Cette personne n'a pas accepté que je devienne son supérieur. J'ai dû établir des limites, ce qui a eu un impact négatif sur notre relation.   |
| Je me surprends de plus en plus à prendre le temps de réfléchir profondément à mes désaccords avec mes collègues. Après des échanges parfois très tranchés avec mes collaborateurs directs, il m'arrive souvent de relativiser ma position. Je cherche alors à me   |

|  |
|--|
| <p>rapprocher davantage de leur point de vue, en gardant à l'esprit que leur adhésion est, en fin de compte, plus précieuse que la brillance de l'idée initiale. Car c'est à eux qu'il revient de la mettre en œuvre.</p>  |
| <p>Lors d'une prise de parole et que ma suggestion, qui n'était qu'une suggestion, est devenue instantanément la priorité de la semaine</p>  |
| <p>J'ai vu un changement positif dans la perception de mes employés quand j'ai adapté ma posture de gestion et laissé tomber des masques. J'étais plus alignée avec mes valeurs et l'engagement des employés à augmenter suite à ce changement.</p>  |
| <p>Lorsque le propriétaire a démontré qu'il ne valorisait pas du tout ses employés.</p>  |
| <p>Dans le cadre d'une négociation salariale avec une employée plus jeune que moi</p>  |
| <p>Lorsqu'on voit l'impact de nos décisions et de nos propos</p>   |
| <p>Lorsque nous mettons à en place des ateliers stratégiques avec l'équipe et que nous démontrons une grande ouverture sur l'écoute et valorisons l'implication de tous sur des enjeux importants pour l'avenir de l'entreprise</p>  |
| <p>Conscience que les employés veulent surtout avoir de bons moments au boulot</p>   |
| <p>Départ d'un(e) employé(e) au sein de mon équipe</p>   |
| <p>ma tolérance face au non-respect des procédures mis à l'épreuve par ma démonstration de patience</p>  |
| <p>Lorsqu'un commentaire anodin pouvait causer des discussions de changer de priorité dans les équipes de développement. Ce n'était pas le but et c'est à ce moment que j'ai compris le poids de mes mots en tant de PDG</p>   |
| <p>Lors de ma première rétroaction d'un employé, qui est venu comme une surprise.</p>  |
| <p>Lors de mes premières rencontres individuelles avec mon équipe.</p>   |
| <p>Les mêmes personnes qui changent un peu d'attitude après mon entrée en poste</p>  |
| <p>Pas un en particulier. Pour moi, les changements sont survenus aux moments où j'ai constaté que ce que je croyais être des relations de confiance ne l'était pas.</p>   |
| <p>La question est trop vaste. J'essaie d'adopter une posture réflexive depuis l'accession à un poste de direction.</p>  |
| <p>Après avoir suivi un programme de développement du leadership avec mes collègues,</p>   |
| <p>Changement positif avec l'expérience</p>  |
| <p>Depuis mon accession à la direction, j'ai accès à beaucoup plus d'informations qu'avant. Il faut apprendre à naviguer avec ceci. Le type de conversations n'est plus le même non plus.</p>  |
| <p>Je trouve que les enjeux syndicaux sont plus nombreux qu'avant. Il est de plus en plus difficile d'effectuer son droit de gérance.</p>  |
| <p>Il y a quelques années, j'avais tendance à vouloir tout résoudre rapidement, en allant droit au but. Dans ma tête, c'était une manière efficace de gérer les situations, mais avec le recul, je me suis rendu compte que cette approche laissait peu de place à l'écoute active et à la reconnaissance des émotions de l'autre.</p> |
| <p>Ma perte de poids. Les gens ont vu un exemple à suivre, si le dirigeant prend soin de lui, il prendra soin de moi.</p>  |
| <p>Quand le Groupe s'est agrandi et que j'ai quitté les opérations</p>   |
| <p>Oui. Mes patrons me donnaient un mauvais <i>feed-back</i> sur la manière que je gérais mes employés. Que supposément personne n'appréciait travailler sous ma gestion. Maintenant je demande du <i>feed-back</i> directement à mes employés et je m'ajuste.</p>   |

|  |
|--|
| Lorsque j'ai senti que j'étais redevable aux employés plutôt que l'inverse   |
| Dans un contexte agile, utiliser les « ceremines » pour obtenir de <i>feedback</i> en continue à propos de processus, de la gestion, et de l'accompagnement du leadership. En tant que dirigeant, ce <i>feedback</i> enrichit nos activités et nous aide à voir le <i>blindspot</i> .  |
| Suite à mon EMBA, j'ai de meilleures capacités à analyser les enjeux   |
| Pas de moment particulier, plusieurs adaptations au fil de ma carrière selon les équipes dont j'ai été responsable   |
| Négos de la convention collective  |
| Lors d'un licenciement dû à l'abolition d'un rôle  |
| Lors des entretiens annuels avec mes directeurs  |
| Lorsque le comportement de certaines personnes change en ma présence   |
| Pendant la pandémie. Le facteur humain a pris tout son sens...   |
| Je ne saisis pas la question   |
| Gestion de la croissance de l'organisation.  |
| J'ai reçu une rétroaction sur la manière dont j'inclus les membres dans un projet.   |
| When you realize that everyone is counting on you and you so you focus on ensuring you are thoughtful in your decision, more importantly, you assess the impact your decision will have on your team members. In a high-stakes situation, you spend a bit more time communicating and I feel this is done explicitly.  |
| Quand je me suis rendu compte que tout ce que je disais était pris pour des vérités, alors que parfois c'était seulement des partages de réflexions ou du <i>brainstorm</i> ... je fais beaucoup plus attention à ma façon de communiquer depuis, je m'assure de clarifier davantage mes propos ou mes intentions.   |
| Écoute   |
| Non  |
| Quand de l'information personnelle a été utilisée contre moi à l'avantage de l'employé.  |
| Avec l'entrée en fonction dans le poste. Le comportement des collègues et employés envers moi avait changé.  |
| –  |
| Lorsque je prends du recul, je suis souvent plus posée et en meilleure maîtrise vis-à-vis des relations personnelles   |
| Plainte d'un employé   |
| Être là pour eux, « to have their back »   |
| Suite à une année où j'ai investi dans la formation en gestion des ressources humaines   |
| Je suis une gestionnaire très proche de mon équipe, qui passe beaucoup de temps à écouter et discuter pour que les employés se sentent bien, heureux et dynamisés. En acceptant une promotion, je n'ai plus le temps d'être aussi présente. Je dois réduire les confidences et les plaintes, me détacher émotionnellement en partie afin de pouvoir faire mon travail. Ceci est vécu comme un deuil pour une partie de l'Équipe. |
| Isolement accru suite à une décision de restructuration de l'entreprise  |

**26- Avez-vous déjà observé une évolution marquante dans votre comportement en tant que dirigeant ? Pouvez-vous donner un exemple ?**

|   |
|---|
| Oui, sur plein de sujets. Mais surtout sur le fait que je suis la responsable ultime de tout et que je ne dois pas attendre après un sauveur dans les situations difficiles. Que je dois y faire face moi-même et avoir confiance que bien entourée, je peux trouver des solutions à tout ce qui bloque mon chemin.   |
| Lors d'annonces de réductions d'emploi. Plus d'assurance, moins d'hésitations   |
| Oui, depuis que je suis devenu parent. Mon niveau d'empathie est beaucoup plus présent dans la prise de mes décisions. Je <i>focus</i> beaucoup plus sur l'effort qu'uniquement la performance.   |
| Oui, à plusieurs reprises. Principalement dans les activités et l'approche de communication avec l'équipe.  |
| Oui absolument  |
| Je suis beaucoup moins « loquace » en position de gestion que dans la vie de tous les jours   |
| D'être un dirigeant m'a demandé de faire plus confiance à mes coéquipiers, à déléguer des responsabilités et apprendre à mesurer les résultats. Ma plus grande crainte comme dirigeant est d'être le goulot d'étranglement de mes équipes... celui qui ralentit la vitesse de ses coéquipiers.  |
| Se soucier du bien-être global  |
| J'ai modifié ma façon d'encadrer les employés dans leur travail et de faire des demandes (suivi) ; plus sous forme de coaching que sous forme de supervision  |
| Beaucoup plus inclusive, je prends le temps de prendre les avis et les opinions des membres de mon équipe, la démocratie est au cœur de mon approche, tout en sachant qu'il me fait parfois trancher !  |
| Je navigue toujours entre une grande sensibilité/humanité et le besoin de trancher avec fermeté par moments. C'est un équilibre difficile à trouver.  |
| J'ai une écoute plus attentive, surtout envers ceux qui ont tendance à moins s'exprimer   |
| La confiance en soi et la maturité émotionnelle plus importante. Notamment quand je reçois de la rétroaction négative, ce n'est plus autant la fin du monde :-).  |
| Oui. Je m'affirme plus devant mes collègues lors de désaccord et je ne me déconforte plus.  |
| Plus décisif qu'avant, un peu moins à l'écoute  |
| N/a   |
| Oui, quand je me suis beaucoup investi dans la compréhension des relations interpersonnelles. J'ai vu une grosse différence dans la compréhension des gens qui m'entouraient.   |
| Oui   |
| À partir du moment où j'ai commencé à demander de la rétroaction structurée à mes employés une fois par année, j'ai réellement adapté mon approche de gestion pour mieux répondre aux besoins plus spécifiques de mon équipe  |
| Un respect qui a évolué avec l'âge.   |
| Oui je me donne l'espace nécessaire pour me tromper et me reprendre   |
| J'ai le sentiment que je ne peux laisser aller certaines situations, car je me dois de montrer l'exemple. Un jour, en utilisant un appareil téléphonique de vieilles technologies, je donnais un compte rendu sur une situation difficile sans me rendre compte qu'un Vice-Président essayait de m'interrompre pour poser une question. Les autres sur la ligne entendaient le V-P, mais pas nous dans une salle avec ce mauvais téléphone. Une directrice a fini par parler en m'engueulant de ne pas laisser parler le V-P. Les gens avec moi dans la salle ne comprenaient rien de ce qui s'était passé. J'ai ensuite contacté une autre personne sur la ligne qui m'a expliqué. Je ne pouvais laisser la Directrice me traiter de la sorte. J'ai mis mes plus beaux habits pour aller lui |

|   |
|---|
| expliquer ma perception des choses dans son bureau le lendemain. Elle a fini par envoyer un courriel d'excuses à tous les gens sur l'appel. Mes employés sont venus me voir pour me féliciter en me disant : si toi tu avais laissé passer ça, imagine ce que ça aurait voulu dire pour nous. Je ne l'avais pas fait pour eux, mais j'ai compris ce jour-là que quand tu es gestionnaire, c'est un exemple que tu donnes par tes actions, au quotidien.   |
| Je réalise souvent à quel point je suis moins concentré sur le fait d'être consensuel au sein d'une équipe que je l'étais en début de carrière. Aucun exemple concret ne me vient en tête, mais je pense à cela au moins une fois par semaine, lorsque je dois être décisif dans un projet où il y a de la dissension.  |
| Suite aux années Covid, nous avons tous ressenti un peu de détachement par rapport aux attentes de nos employés.  |
| Oui. Je ressens moins le besoin d'être ami que d'être respecté et crédible aux yeux de mes équipes.   |
| Une plus grande facilité à déléguer et à faire confiance. Une plus grande envie aussi de partager et de redonner à l'extérieur du cadre strictement de mon organisation.  |
| Difficile à dire sur soi-même   |
| Davantage déléguer et moins être en mode microgestion.  |
| En voulant protéger mes employés, j'évitais de les exposer aux situations stressantes (menaces de coupures, politique interne, enjeux financiers)... Une formatrice m'a enseigné qu'à force d'agir en parapluie et de couvrir mes employés, je les privais d'eau, un élément essentiel à leur croissance et à leur développement. Depuis, je partage davantage d'information avec mes équipes, je les expose davantage à la réalité.  |
| Avec le temps, j'ai beaucoup développé l'empathie, chose que j'avais peu en tant que jeune gestionnaire, seuls les résultats comptaient à l'époque.   |
| Plus je me suis sentie confortable et légitime dans des fonctions exécutives, plus j'ai eu envie de connaître les points de vue, opinions de mes collègues et employés  |
| Selon la séniorité de mes équipes, mon niveau de stress était impacté. + sénior = moins de stress. Plus sénior = plus de collaboration au bon niveau et d'évolution de nos pensées.<br>Résultats : qualité plus grande des livrables  |
| J'ai toujours encouragé le respect mutuel dans les relations d'affaires clients-conseillers. J'ai toujours également répété qu'à titre de conseiller aux ventes, « vous êtes un partenaire d'affaires, et non l'esclave de vos clients. Sachez faire respecter les intérêts mutuels de vos clients et de la firme que vous représentez ». Ainsi, avec l'expérience et un gain de maturité en affaires, une évolution marquante a été de dire « non » aux propositions d'affaires parfois non respectueuses en regard des objectifs de la firme que je représentais. Un exemple concret fut de me lever de table et quitter une importante réunion d'affaires dans le but d'exprimer les limites non franchissables qui avaient été atteintes en ce qui me concernait dans le cadre de ces négociations très importantes. Une fois la poussière retombée, le client en question est revenu avec une offre extrêmement intéressante que nous n'aurions jamais espérée. En un mot, le courage de dire « NON », respectueusement, avec fermeté et conviction. |
| Oui, je suis moins hésitante à affirmer ma pensée.  |
| Fatigue, stress, manque de patience, descente d'empathie  |
| Temps   |
| Non   |
| La confiance n'est pas la même aujourd'hui qu'au moment de mon entrée en poste. C'est avec le temps que ça se renforce et il n'y a pas seulement une situation qui peut l'expliquer.  |

|  |
|--|
| Je responsabilise de plus en plus mes employés   |
| Inclusion. J'ai désormais tendance à vouloir mieux connaître les points de vue des gens de qui je suis moins près de façon naturelle. Échanger avec eux, les comprendre, me permet d'être une meilleure gestionnaire.  |
| Plus j'implique mes directeurs dans la recherche de solution/croissance, plus je les sens investis, proactifs.   |
| Comme je fais des mandats, mon implication personnelle et émotion est différente   |
| L'expérience acquise me donne la confiance et le courage managérial de gérer une équipe. La rétroaction de mes pairs et leur reconnaissance envers moi m'aident à m'améliorer constamment. Par exemple des sondages anonymes aux employés m'ont permis d'identifier certains aspects de mon leadership à améliorer.  |
| Oui. Je me mets vraiment plus souvent de côté qu'avant. Le bonheur de mon équipe et de mes collègues passe avant tout.   |
| En travaillant dans une société d'État et en n'ayant pas toujours les moyens d'assurer une gestion performante où le plaisir est présent.  |
| J'utilise une approche plus analytique et réfléchie dans le déploiement de nouvelles tactiques stratégiques et promotionnelles afin de diminuer l'impact négatif sur les équipes et de m'assurer du succès. Par exemple, au moment de lancer une nouvelle chaîne de télévision, j'ai proposé d'effectuer plusieurs études de marché et ensuite mettre en place un comité opérationnel pour suivre le progrès de lancement. |
| Le temps apporte une certaine confiance en nos capacités intrinsèques. Oui le pouvoir s'apprend, mais la réussite dépend beaucoup de nos capacités humaines.   |
| Au fil du temps, plus en maîtrise et plus en mesure de prendre certains risques  |
| Oui, plus d'écoute et de promotion des initiatives   |
| Les situations de crise  |
| Mon sang-froid et professionnalisme lors de situations de crise. Cela m'a élevé et positionné auprès des dirigeants et de mes employés.  |
| Oui, la résilience. Avec le temps et l'expérience, je reconnais que chaque situation problématique à résoudre peut-être résolue avec un processus décisionnel rigoureux et d'exécution.  |
| J'ai pris confiance avec les années. Je sais que les gens aiment en général travailler avec moi. Ça m'encourage à être une dirigeante positive.  |
| Oui. On gère avec beaucoup plus de transparence maintenant et ça me convient parfaitement. C'est dans ma nature et enfin, ce mode de gestion est valorisé.   |
| Non  |
| Je n'ai pas souvenir actuellement  |
| Il y a eu un changement dans mon comportement. Je suis devenue plus assertive et je prends davantage de risques. Autrefois, j'avais tendance à écouter longuement et à vouloir plaire à tout prix. Cela a changé de façon significative.   |
| Je suis beaucoup plus calme qu'avant et je prends désormais plus de temps pour décider.  |
| Je suis plus impatient, les choses ne vont pas assez vite  |
| Oui, prendre du recul m'a amené à mieux gérer mon stress et à être beaucoup plus posé dans mes interventions.  |
| Lorsque le propriétaire a démontré qu'il ne valorisait pas ses employés, j'essaie de compenser son manque de leadership en intervenant et en protégeant les employés,  |

|  |
|--|
| bien sûr ! Post EMBA. Ma façon de diriger en comité de direction est différente. Je cherche à instaurer une résilience de groupe plutôt que de rester résilient individuellement.                            |
| Je ne comprends pas la question  |
| On m'a souvent signalé d'être plus à l'écoute par le passé et là, je crois que je suis définitivement plus à l'écoute.   |
| Oui. Ne rien prendre personnel, par exemple.   |
| Non  |
| Oui, passe plus rapidement à une solution plus drastique (aller en embauche, par exemple)  |
| Une fois sensibilisé à l'impact de mes paroles, je l'utilise à mon avantage et avec sensibilité  |
| Me mettre en position d'écoute, plus que de diriger.   |
| La reconnaissance du travail et comment je la transmets prend du plus en plus de place.  |
| Au fil des ans, un détachement constructif qui empêche de prendre les choses trop personnellement.   |
| La pandémie. Je n'étais alors qu'un cadre intermédiaire et j'ai compris que j'avais le leadership pour en mener véritablement plus large.  |
| Je vis moins de stress dernièrement, mais je ne sais pas à quoi l'attribuer, je me sens plus à l'aise dans mon poste et je prends des décisions en cohérence avec mes valeurs.                               |
| Après avoir développé davantage mon habileté à naviguer dans l'ambiguïté et créé un réseau d'alliés  |
| Je sais mieux prendre du recul et observer   |
| Il faut être davantage à l'écoute des autres, faire preuve de neutralité dans toutes nos interactions.   |
| Je suis plus confiante de mes moyens avec les années   |
| Lorsque j'ai compris l'importance de l'écoute active.  |
| Ma crédibilité alors que les employé.es savent que je prends leurs erreurs comme des opportunités d'avancement.  |
| Je suis plus pausée qu'avant, puisque je dois faire faire et non faire   |
| Oui. J'écoute et j'observe beaucoup plus mes employés. J'évalue les situations avant de me fier à l'opinion de quelqu'un (incluant mes patrons). Avant, je prenais l'opinion des patrons pour du <i>cash</i> |
| Je suis de plus en plus à l'écoute de mes collègues/employés   |
| Prise de responsabilité, sens de l'urgence et analyse du <i>big picture</i>  |
| Meilleure qualité dans mes questions   |
| Oui, surtout en relation avec mes collègues. Suite à un accompagnement par un coach  |
| Oui, je suis plus distant.   |
| Pas encore, nouveau dans le rôle   |
| l'EMBA :-)   |
| Oui, l'impact de mes actions sur mes employés est immédiat. Il faut donc faire attention à ses gestions/actions/paroles.   |
| Oui. J'ai senti plus de respect la journée où j'ai décidé de parler en dernier lors de la prise de certaines décisions...  |
| La confiance en moi par la prise de conscience du regard que les autres posent sur moi.  |

|   |
|---|
| Avec les années, les défis et la charge de travail, les accomplissements, j'ai pris de l'assurance et je suis devenue plus directive.   |
| La patience   |
| « Many years ago, while in a partnership, I realize in the midst of a crisis, that my partner did not have the grit needed to fight through the adversities. »  |
| Oui, je suis beaucoup ouverte et je pose beaucoup plus de questions pour m'intéresser aux autres et à leurs idées. Je fais plus attention, je les laisse parler avant de partager mes opinions pour ne pas les influencer.. |
| Réflexion   |
| Non   |
| M'habituer et être plus confortable avec le sentiment de solitude   |
| Oui, beaucoup plus à l'écoute   |
| En tant que responsable, ma capacité de donner les bons coups à mon équipe et de prendre les mauvais coups sous ma protection, est quelque chose que je n'étais pas capable de faire lorsque j'étais un jeune gestionnaire  |
| Lorsque je faisais davantage confiance et tolérais les erreurs. J'ai pris de la hauteur et mes équipes de gestion aussi.  |
| Oui, être plus consciente de mon impact   |
| J'ai plus de confiance dans mes prises de décision en ayant atteint le poste de VP, j'ai maintenant accès à tout l'information du comité de direction et du CA ce qui me donne la vue d'ensemble qu'il me manquait.         |
| Je suis plus à l'Écoute et plus inclusive, je cherche le moyen d'obtenir le meilleur de chacun en faisant preuve de flexibilité.  |
| Réfléchir à deux fois avant des prises de décisions qui impact l'avenir des employés  |

**27- Avez-vous l'impression que des comportements comme le sentiment de supériorité, la perte d'empathie ou l'augmentation de l'impulsivité sont inévitables dans des rôles de pouvoir ? Expliquez.**

Sentiment de supériorité non, c'est contreproductif et ce n'est jamais rassembleur. Mais pour la perte d'empathie, je pense effectivement que l'empathie doit être limitée parce qu'en se connectant trop sur les émotions des autres, on perd le focus et le bien commun recherché. En ce qui concerne l'impulsivité, c'est de trouver le juste équilibre entre la proactivité, la nécessité d'être moteur et agir rapidement vs l'importance de prendre les bonnes décisions et d'analyser l'ensemble de la situation.

Non. Mais il est plus difficile de rester aligner avec ses valeurs.

Non, au contraire. Lorsque nous avons le pouvoir, on constate encore plus les impacts de se qu'on dit, de ce que nous décidons et de comment on traite les gens.

Non pas du tout.

Non, pas du tout

Pas du tout pur la perte d'empathie, c'est ce qui me distingue de mes collègues gestionnaires ma capacité de rester dans le respect et connecté avec mes collaborateurs, peut importe leur titre me permet de faire progresser équipe et résultats à une vitesse et performance bien au-dessus de la moyenne dans mon entreprise. Pour l'impulsivité je dirais plus l'inverse... je tente de retarder au maximum les décisions importantes (beaucoup d'impact et difficilement irréversible) et d'être impulsif lors de situation de choix (peu d'impact facilement réversible ; Go/No-Go)

Absolument pas — au contraire

Non, pour moi, ces comportements sont déjà présents, mais cachés chez l'employé. Ce n'est pas un titre qui transformerait mes valeurs de qui je suis !

Absolument pas. Ceux qui développent ces comportements n'avaient pas la maturité d'avoir un rôle de pouvoir. Il faut une grande dose d'humilité pour être un bon dirigeant.

Non. Il s'agit de bien se former et être ouvert à la rétroaction.

Oui, dans le sens où les superviseurs doivent s'assurer que le travail est fait. Non dans le sens où tous doivent rester égaux/humains dans les enjeux qu'ils vivent (compréhension des autres autant que du travail effectué)

C'est évitable, on doit se donner des drapeaux à faire attention et se conscientiser sur ces tendances qui pourraient nous pousser à changer

Non, pas du tout. Mais ça demande un grand contrôle de soi et de ses émotions.

Je ne suis pas convaincue que cela vienne d'une situation de pouvoir. À mon avis, cela révèle plutôt la vraie nature des gens au pouvoir, donc leur personnalité. Certaines personnes ne sont pas faites pour des postes de cadres supérieurs.

Absolument pas. Il existe toute une autre facette qu'amène la position de pouvoir : celle de la confiance à prendre plus de risque — pour exprimer une opinion divergente, par exemple, celle de l'affirmation de soi où on exige davantage le respect de soi de la part des autres, mais aussi celle du coach, du mentor, de la transmission qui sont, dans mon cas, les ressorts les plus importants de mon statut de directrice.

C'est tout à fait évitable. Tout est dans les compétences de savoir-être et dans la sincérité des objectifs. Pour moi, le manque d'empathie des hauts dirigeants était observable chez eux

|  |
|--|
| avant d'accéder à des postes supérieurs. On devrait par ailleurs s'assurer de ne pas promouvoir ce genre de personnes.   |
| Pas le sentiment de supériorité, qui me semble négatif dit comme ça, mais la perte d'empathie et l'augmentation de l'impulsivité sont présents. Le stress est grand, le stress financier aussi (les employés n'en sont pas toujours conscients) et le besoin de prendre des décisions dans un environnement en mouvement rapide, ça fait en sorte qu'on peut devenir moins patient, moins à l'écoute.                          |
| Non  |
| Non, bien au contraire. Moi, le fait de toujours avoir en tête de créer des héros à tous les niveaux, ça me donne le goût de les comprendre, de les aider et de les aimer.   |
| Non  |
| Oui, comme on devient souvent dans une chambre d'écho avec le comité de direction et on peut perdre de vue ce qui importe aux employés qui sont moins exposés aux enjeux organisationnels  |
| Non. La gestion plus humaine est naturelle pour moi.   |
| Ce sont des sentiments évitables. Pour moi je suis intransigeante face au sentiment de supériorité et à la perte d'empathie. Ce sont des comportements liés à des croyances limitantes et biais réduisant les employés à des exécutants.   |
| Absolument pas. Ça peut être la perception des autres, malheureusement. Oui il y a des décisions difficiles à prendre, mais les bons gestionnaires vont garder les traits de caractère qui leur ont permis de se rendre là.  |
| Je pense que le risque est accru, surtout dans des milieux de travail qui sont très hiérarchiques et qui valorisent les symboles traditionnels du pouvoir en entreprise (privilèges, bureaux, etc.) ou pour des personnes qui n'ont pas de vie personnelle équilibrée (famille, loisirs, etc.). Il n'y a rien comme la rétroaction de jeunes enfants pour vous faire tomber d'un piédestal sur lequel vous vous étiez juché... |
| Non, je ne crois pas du tout que ce soit inévitable. Si les valeurs d'empathie et de bienveillance sont partagées, je crois qu'elles peuvent tout à fait perdurer dans le temps de la part de tous les dirigeants. Mais si les valeurs ne sont pas alignées, ça devient plus compliqué.  |
| Non. La pleine conscience et l'ouverture à la rétroaction aident à prévenir ces pièges. Qui existent bel et bien, ceci dit.  |
| Aucunement nécessaire. Savoir s'entourer par des talents plus forts que soi est la clé pour éviter ces comportements. Sans le collectif, pas de pouvoir et pas d'impact.   |
| Ils ne sont pas inévitables, mais ils sont malheureusement souvent tolérés dans certaines organisations et même par la société en général  |
| Dans la posture que j'ai par rapport à un poste de pouvoir et à la gestion, pour moi, c'est l'inverse. Ce sont les comportements à éviter et ils le sont.  |
| Non  |
| Non.   |
| Non, je ne crois pas du tout que ces comportements soient inévitables. Au contraire, ils caractérisent de mauvais gestionnaires qui se forgent une réputation en conséquence. Le pouvoir favorise peut-être ces comportements, mais il est du devoir du gestionnaire de travailler sur sa façon d'être   |
| Non. Je crois que la confiance en soi du dirigeant fait toute la différence. La bienveillance est probablement l'attribut à mon avis le plus important dans un bon leader. Le stress élevé, le manque de confiance amène les éléments ci-haut mentionnés.  |

C'est tout le contraire !! Dans des rôles de pouvoir, c'est de leadership dont les entreprises et employés ont besoin pour connaître le succès. C'est de courage managérial dont tous ont également besoin. Je citerai ici Fuchan Yuan, qui a dit « Il existe trois éléments essentiels (au) leadership : humilité, clarté et courage ». Humilité : faire passer les autres avant soi. Être clair dans sa vision et sur le cap à donner à ses équipes. Faire preuve de courage face aux difficultés et à l'adversité.

Ils ne sont pas inévitables, mais le risque est évident et on doit en rester conscient.

Non, c'est dû à plusieurs facteurs, je crois que le niveau de charge de travail est celui qui a le plus d'effet de levier.

Non

Non

Oui, je pense que la perte d'empathie. Nous gérons des humains et l'empathie ne signifie pas la même chose pour tous. Je pense qu'on étant que dirigeant, tu as une certaine empathie, et tu dois en avoir, mais elle change.

Non pas du tout. La confiance en soi et en ses équipes sont des éléments cruciaux et centraux dans l'exercice de rôles de pouvoir aujourd'hui, afin de générer un maximum d'impact. Cette confiance en l'équipe est incompatible avec le sentiment de supériorité et l'impulsivité à mon sens.

Non pas du tout

Faux

Pas nécessairement

Pas du tout je crois fermement que les équipes les plus efficaces sont celles où le gestionnaire tient le rôle de leader qui prêche par l'exemple, est à l'écoute de ses employés et est rassembleur. Pour grandir dans notre carrière, il faut s'entourer de gens qui ont des forces différentes des nôtres, leur faire confiance et servir de coach et d'inspiration plutôt que donner des ordres et prendre seul des décisions. L'intelligence émotionnelle est un grand atout pour les gestionnaires, car c'est en comprenant les autres qu'on arrive à les guider vers les résultats souhaités.

Non. Au contraire, dans mon cas, c'est le contraire qui est arrivé.

Non je crois plutôt qu'il n'est pas donné à tous d'être en position et d'en faire quelque chose de positif et de rassembleur. Avoir la chance de rallier des gens intéressants et pertinents est beaucoup plus stimulant que le simple fait d'avoir du pouvoir.

Non. Au contraire, selon moi, ces comportements sont à éviter en tant que leader en position de pouvoir. C'est le rôle d'un leader de pouvoir s'adapter et d'avoir la capacité de se mettre à la place des équipes et des employés afin de diminuer l'impact négatif sur ceux-ci et leur faciliter la tâche d'exécution.

Pas du tout. L'empathie doit être cultivée en position de pouvoir et l'impulsivité évitée à tout prix. Nous avons une responsabilité supplémentaire en position de pouvoir, mais nous ne devons pas être supérieurs dans notre attitude. Sinon, jamais nous n'irons chercher le meilleur de nos équipes.

Il faut prendre des décisions qui parfois ne sont pas comprises par l'ensemble des employés et peuvent avoir l'air d'avoir un manque d'empathie, ce qui n'est pas le cas. Mais il faut avancer.

Non

Pas du tout

Non, il faut savoir avoir de l'introspection. Cela est plus une question de personnalité.

|  |
|--|
| Non, ils sont évitables, pourvu qu'on gère pour les bonnes raisons, qu'on prenne conscience du pouvoir et de l'autorité que nous avons et qu'il y a des valeurs qui sont inviolables.  |
| Oui, pour certains. Je crois que c'est une question de tempérament, de caractère. Et des raisons pourquoi on accède au pouvoir. Ce n'est pas inévitable, mais plusieurs personnes sont en position de pouvoir parce que c'était un but. Au lieu que le but soit le projet commun. Eux sont susceptibles de déraiper un peu.  |
| C'est un choix. L'arrogance et l'ignorance et la supériorité ne sont pas dans le paysage si nous le décidons.  |
| Non  |
| Non je n'ai pas cette impression. C'est différent pour chaque leader selon moi.  |
| Je ne pense pas que ces comportements soient inévitables dans des rôles de pouvoir. Ils peuvent survenir, mais tout dépend de la conscience de soi et des valeurs du leader. Un pouvoir bien exercé repose sur l'humilité, l'empathie et l'écoute.   |
| Je suis convaincu que le pouvoir tend à amplifier les traits déjà présents chez un individu. Pour ma part, j'ai toujours privilégié le sens du consensus et une certaine hauteur de vue. Cela dit, je ne suis pas naïf : je sais qu'un consensus absolu est illusoire, et ce n'est d'ailleurs pas un idéal en soi. En revanche, je crois profondément à la nécessité de rechercher l'harmonie au sein du groupe, y compris avec les sceptiques. Car même les sceptiques ont leur utilité et peuvent contribuer à enrichir la réflexion collective. |
| Non, les grands dirigeants ne tombent pas dans ce piège. On peut dégager une perception que oui, mais fondamentalement, c'est ce qui distingue les grands hommes et les grandes femmes des autres qui ne sont pas prêts à avoir un rôle de pouvoir.  |
| Non, j'ai plus l'impression que ce ne sont pas symptômes d'un manque de confiance en soi ou envers son supérieur. Ce n'est pas un passage obligé à mon avis.   |
| Oui, absolument.   |
| Non !  |
| Au contraire, les meilleurs augmentent leur empathie. Les moins bons et ceux qui cherchent à cacher leur incompetence toutefois...   |
| Pas du tout. Je crois que je suis resté fidèle à moi-même durant l'évolution de ma carrière. Je valorise le travail d'équipe et l'empathie est clé et elle ne brime aucunement les capacités de leadership. Au contraire elle a un pouvoir qui peut magnifier un leadership positif.   |
| Non.   |
| Non, les bons leaders savent opérer dans un rôle de pouvoir sans pour autant démontrer ces comportements négatifs  |
| En fait, plus le sentiment de détachement face aux décisions (parce qu'on en a vu d'autres)  |
| Non, si la communication à travers tous les paliers se fait bien   |
| Je ne suis pas d'accord. Je ne pense pas avoir eu une augmentation accrue de ce genre de comportement. Parfois, le manque de contexte où le fait de devoir prendre des décisions qui affecte un ensemble de gens, certains perçoivent ces décisions comme étant sans empathie et de façon impulsive  |
| Inévitable, non. Mais ça dépend beaucoup de la culture que l'entreprise a avec ses dirigeants, à tous les niveaux.   |
| Oui et non. Il faut se garder détaché des émotions parfois pour effectuer des évaluations moins positives. Il faut penser au bien de l'équipe aussi.   |

|   |
|---|
| Non, absolument pas. C'est en fait complètement contreproductif. La conscience de soi et l'empathie font de meilleurs leaders.  |
| Pas du tout. Ce sont des réponses faciles à des situations de gestion complexes. Elles témoignent de l'incapacité des gestionnaires à gérer efficacement leurs émotions en contexte de gestion.   |
| Non, adopter une telle posture me priverait du lien de confiance qui me relie à mon équipe. C'est grâce à ce lien que les personnes se sentent à l'aise de se confier, de me partager leurs enjeux et parfois des suggestions et des conseils. Si je n'avais pas accès à cela, mes décisions seraient moins bien informées. Je peux prendre des décisions rapidement, car je connais bien les personnes qui forment mon équipe, leurs valeurs et leurs besoins. |
| Non, à partir du moment où on prend conscience de soi, de nos forces et de nos zones de vigilance   |
| Non, je crois que nous avons besoin de cette valeur (empathie) pour être un bon leader.   |
| Au contraire. Il faut être encore plus empathique et prendre des décisions réfléchies. Il faut prendre le temps, à moins que la situation ne le permette pas, bien sûr.   |
| Cela ne devrait pas être le cas, mais effectivement, cela arrive.   |
| Non   |
| Totalement, le pouvoir est une drogue. Si nous ne savons pas la doser et utiliser, <i>l'addiction</i> et la destruction sont des résultantes assez présentes et destructrices.  |
| Absolument pas. C'est plutôt l'inverse. C'est encore plus important de bien faire les choses pour leader par l'exemple et assurer une belle culture dans l'entreprise.  |
| Ça dépend de comment tu veux diriger. Habituellement, oui. Si tu fais vraiment en travail sur toi et que tu imposes une culture d'entreprise qui permet de ne pas avoir ça, ça aide.  |
| Non, je ne crois pas avoir changé ni penser que le pouvoir ne m'est monté à la tête   |
| Non, je crois qu'il est possible de mettre en place des mécanismes d'introspection et de rétroaction afin de ne pas se laisser corrompre par le pouvoir.  |
| Je ne le pense pas. Je pense que c'est une question de prise de responsabilité, de prise de décision à chaud et manque du temps pour socialiser et faire preuve d'empathie  |
| Je crois qu'un bon leader doit être humble  |
| Non aucunement. Ce sont même des comportements nuisibles dans un rôle de pouvoir  |
| Non   |
| Je crois que ces sentiments sont évitables si on reste vrai et on se réfère à nos valeurs   |
| Pour certains, oui  |
| Pas inévitable, mais tout dirigeant y sera confronté. Par la suite, c'est un choix personnel d'y succomber ou non.  |
| Non pas du tout. Au contraire, le contrôle de soi et la gestion des émotions sont des éléments primordiaux qui doivent guider notre pratique.   |
| Absolument et c'est bien dommage. Pour expliquer mon avis, je vous invite à lire le livre d'Isabelle Bath <i>La kakistocratie ou le pouvoir des pires</i> . Elle y dit tout ce que je pense.  |
| Un peu. Être imputable fait en sorte que la réussite est obligatoire et il peut arriver que je perde l'empathie. Je veux atteindre les objectifs. C'est ça ma priorité. Avant d'être DG, la priorité était mon équipe. L'humain. Bien honnêtement, je suis devenue moins sensible et empathique. Je me suis endurcie et j'ai peut-être perdu la connexion avec la réalité de mes employés.  |

|   |
|---|
| Je crois que nous sommes tous confrontés, en tant que dirigeants, au risque inévitable de développer un sentiment de supériorité, de perdre en empathie ou de devenir plus impulsifs. Toutefois, il est de notre responsabilité de nous remettre en question et de transformer cette position de pouvoir en une opportunité pour soutenir notre équipe.   |
| « I don't agree with this, i would say that it is quite the opposite. 1. Leadership is not a role; it's a responsibility. 2. Your title is only relevant if you are able to gather your team and create value for them, your stakeholders, and your customers. »  |
| C'est un état de vigile ce constant parce que oui, c'est facile de tomber dans ces <i>patterns</i> .  |
| Faux !!!  |
| Non   |
| Je ne crois pas. Toutefois, il faut rester à l'affût des risques qui nous guettent.   |
| Non pas du tout   |
| Absolument pas, Ce sont, selon moi, des traits d'un mauvais gestionnaire. Peu importe le niveau hiérarchique d'un gestionnaire, ceux qui démontrent une perte d'empathie où d'impulsivité, selon-moi, doivent être remplacés.   |
| Non pas du tout. Enfin, je l'espère. Un bon leader va être capable d'être en mode écoute, empathie et se faire influencer, mais également de trancher.  |
| Oui. Atteindre les objectifs requiert une objectivité inévitable.   |
| Je pense que ça dépend de la personnalité du dirigeant et de leur niveau de <i>self-awareness</i> .   |
| Non, je pense que ce sont des traits de personnalité qui ressortent pour ceux qui ont cette tendance lorsqu'ils sont mis en situation de pouvoir. De mon côté, je reste très empathique et réfléchi, comme dans ma personnalité. Par contre, le sentiment de supériorité peut se manifester parce que j'ai beaucoup plus d'information, et donc souvent une meilleure réponse, c'est mon rôle de transmettre l'information plutôt que de me sentir valorisée par l'accès à l'information. |
| C'est un art de balancer la charge mentale et le stress afin de rester équilibrée, les comportements négatifs ressortent lorsque la gestion du stress ou de la charge mentale est sous-optimale.  |
| Tout peut s'arrêter du jour au lendemain. Nous ne sommes que de passage. Ne pas se prendre trop au sérieux, c'est rester accessible et humain.  |

**28- Avez-vous l'impression que des comportements comme le sentiment de supériorité, la perte d'empathie ou l'augmentation de l'impulsivité sont nécessaires à l'exercice du pouvoir ? Expliquez.**

|   |
|---|
| Voir réponse plus haut  |
| Non. Être ferme, transparent peut se faire avec une belle approche. Tout est dans l'art de communiquer. |
| Non, je crois qu'il faut balancer l'empathie, la responsabilité et nos obligations en tant que leader.  |
| Non pas du tout.  |
| Non   |
| Pas du tout voir explication à la réponse précédente ce sont des choix conscients.                      |

|   |
|---|
| ABSOLUMENT PAS — Au contraire, opposé au leadership et détailleur important à ne pas sous-estimer. Signe d'insécurité qui mine le leadership, instaure une culture toxique et freine la création d'équipe performance.  |
| Non, En 2025, on parle d'un leader qui doit avoir de l'écoute, de la bienveillance et du courage !  |
| Absolument pas... tout le contraire. Tout le contraire.   |
| Non. Le <i>mindset</i> doit changer en adoptant un leadership collaboratif et soucieux du bien-être.  |
| Oui pour être capable de recadrer certaines personnes dans leurs tâches, mais le faire dans la mesure du possible dans le respect de l'autre.   |
| Non ! D'autres réflexes sont beaucoup, ont beaucoup plus d'impact pour exercer correctement son pouvoir.  |
| Non, absolument pas. On peut diriger avec respect, humanité, mais fermeté. Sans perdre d'empathie et en contrôlant l'impulsivité.   |
| Ni l'impulsivité ni le sentiment de supériorité n'ont leur place dans l'exercice du pouvoir. L'empathie est essentielle.  |
| Voir question réponse de la question 28.  |
| Non, je dirais qu'il faut plutôt être capable de décider rapidement, même dans le gris, être empathique tout en étant capable de prendre des décisions d'affaires.  |
| Non. Ils ne sont pas nécessaires. C'est excellent de se connecter à l'empathie, mais je dirais que l'exercice du pouvoir peut avoir comme effet ces trois éléments-là.  |
| Non   |
| Pas du tout, bien au contraire, ça lui énormément à la relation   |
| Non   |
| Non au contraire, les dirigeants mériteraient de faire preuve de plus d'humilité et d'ouverture   |
| Pas nécessaire.   |
| Ce sont des sentiments qui traduisent des personnalités toxiques. Ils ne seront jamais nécessaires à l'exercice du pouvoir. Juste a voir nos amis du sud.   |
| Absolument pas. Oui il faut apprendre à voir la forêt et non les arbres, mais il n'y a absolument aucun besoin de se sentir supérieur et perdre son empathie pour autant. L'impulsivité, quant à elle est à proscrire plus tu montes dans la hiérarchie.                            |
| Non. Au contraire, l'empathie, en particulier, est centrale pour construire des équipes dynamiques, performantes et agréables. Je pense qu'on peut prendre des décisions difficiles avec empathie (ex : mises à pied), tout en ayant le courage et le recul de les mettre en place. |
| Absolument pas.   |
| Non. Je valorise davantage l'écoute, la conversation courageuse et la considération pour l'autre. Je crois que tout peut se dire avec le bon dosage de gentillesse et d'honnêteté.  |
| Non, ils ne sont absolument pas nécessaires, mais ils demeurent trop souvent acceptés, donc ils perdurent   |
| Absolument pas. Être un leader, c'est être avec l'équipe. Il ne peut pas être supérieur, il doit constamment exercer de l'empathie et éviter des comportements impulsifs.   |
| Non.  |
| Non vraiment pas !  |
| Non plus... encore une fois, de mon point de vue, ces comportements nuisent à l'exercice d'un leadership bienveillant et efficace   |

|   |
|---|
| Non pas nécessaire du tout. Ce qui est requis dans ce genre de rôle c'est le contrôle de nos émotions pour rassurer les troupes et demeurer intègre.  |
| Définitivement pas.   |
| Non   |
| Non   |
| Non   |
| Seulement de l'empathie, mais à un certain niveau. Je ne pense pas qu'un bon leader peut bien performer, être un exemple s'il n'a pas un peu d'empathie.  |
| Non pas du tout. Je dirais même que ce sont des éléments qui peuvent freiner le plein exercice du pouvoir, surtout auprès des plus jeunes générations. La valorisation/reconnaissance du travail d'autrui, la reconnaissance de ses forces et de ses faiblesses, savoir s'entourer d'une équipe plus qualifiée que soi-même, sont des éléments phares d'un leadership pertinent et générateur de richesse collective. |
| Non on peut exercer le pouvoir dans la bienveillance  |
| Faux  |
| Non   |
| Non voir réponse précédente.  |
| Non. Tout le contraire. On dirait que le bien-être des autres passe avant tout et que je m'oublie complètement.   |
| Non ce dont on a besoin quand on est au pouvoir, c'est du courage, de la rigueur et de l'intelligence vive et émotionnelle.   |
| Oui et non. Chaque situation est différente et les prises de décisions aussi. Parfois, il est nécessaire d'avoir ces comportements afin de pouvoir agir rapidement.   |
| Aucunement ! Ce n'est pas du tout mon approche. L'exercice du pouvoir doit demeurer une interaction positive pour bien fonctionner.   |
| C'est pas qu'ils sont nécessaires, mais plutôt que certaines prises de décisions peuvent donner cette impression.   |
| Non   |
| En général cela nuit plutôt qu'aide la prise de décision  |
| Absolument pas ! Au contraire, cela nuit !  |
| Non, au contraire. Ce sont des éléments destructeurs du leadership qui nuisent à la mobilisation.   |
| Non. La perte d'empathie, le sentiment de supériorité, ça n'a rien à voir avec la mission d'un dirigeant qui est de faire en sorte que chaque personne de son équipe donne le meilleur de lui-même, soit heureux dans son travail, et y reste.  |
| Aucunement. Je suis personnellement une gestion empathique et douce et je peux dire avec confiance que je suis également une des gestionnaires où je travaille avec le plus de courage.   |
| Non   |
| Non, bien au contraire. De rester près des employés permet d'être un leader positif, de leur transmettre notre passion et qu'ainsi, ils travaillent eux aussi très bien et avec passion. Il y a ensuite moins de discipline à faire et les employés sont plus heureux et productifs.  |
| Un leadership efficace repose sur l'empathie, l'équilibre et la capacité à garder une perspective humaine. Le pouvoir ne justifie pas l'arrogance ni l'impulsivité — il exige plutôt de la maîtrise de soi, de l'écoute et du respect des autres.   |

|   |
|---|
| Non je pense plutôt le contraire. Le pouvoir, c'est la gestion des hommes et l'empathie et la patience peuvent de faire accomplir des miracles.   |
| Non, ceux qui le croient sont dangereux   |
| Pas du tout au contraire, l'écoute, l'empathie, la vulnérabilité et l'ouverture sont des clés de succès. Les comportements décrits sont à mon avis des agents détracteurs.                        |
| Non. Pour moi, le côté humain (l'humanité) est important.   |
| Non. Pas du tout. Au contraire même, à mon avis.  |
| Voir ma réponse précédente  |
| Je dirais qu'à l'inverse, les traits de caractères décrit ci-dessus sont diamétralement opposés à un bon leadership.  |
| Il semble que plusieurs hauts dirigeants ont ces traits.  |
| Non   |
| Au contraire, ces comportements nuisent au pouvoir, car ce sont leur contraire qui nous ont amené dans un poste de haut dirigeant.  |
| Non, pas nécessaire, mais utile à certains égards. Tout dépend de l'échelle de l'exercice et de la situation.   |
| Le sentiment de supériorité non pas du tout. Les deux autres un peu.  |
| Non. Ce sont pour moi des réflexes acquis, mais qui ne permettent pas un exercice du pouvoir efficace en 2025.  |
| Non je ne croirais pas. Je ne me suis jamais senti supérieur.   |
| Ils sont dangereux en position de pouvoir.  |
| Absolument pas. Voir la réponse qui précède. Ces comportements témoignent bien davantage des faiblesses de la personne qui exerce le pouvoir.   |
| Non, voir question 28   |
| Non, au contraire, il faut partager son leadership, démontrer de l'empathie et prendre du recul dans les situations de crise ou difficiles  |
| Non   |
| Absolument pas. Je crois au contraire qu'il faut éviter à tout prix de manifester ces comportements.  |
| Non   |
| Absolument pas  |
| Non. Le pouvoir des postes des dirigeants est plutôt un danger si nous ne savons pas quoi faire. Écoute et résilience... le pouvoir des dirigeants doit être partagé avec nos équipes de travail. |
| Non, un leader n'est pas censé utiliser le pouvoir pour faire suivre les gens.  |
| Non. C'est des anciens comportements de personne qui ne sont sécurés avec elles-mêmes.  |
| Non   |
| Non, étrangement cette question pourrait être interprétée exactement comme la précédente.   |
| Non pas nécessaire. Je sens que sont de baies et de clichés. Les nouvelles générations de leadership se rapprochent du leadership collaborative.  |
| Non   |
| Non, ils sont contreproductifs.   |
| Non   |

|  |
|--|
| Non, nous pouvons influencer les décisions et les comportements par nos actions positives pas nécessaires, mais souvent là.  |
| Non. Malheureusement on constate que la perte d'empathie est trop souvent présente chez les hauts dirigeants. Une façon de mettre une carapace sur leur geste et action.   |
| Non  |
| Pour décider oui, mais pour leader   |
| Peut-être. Il faut se lancer, prendre des décisions rapides, faire des choix difficiles, donc moins de place à l'émotivité. Il ne faut pas que l'émotion soit au cœur des décisions. Donc, oui je pense qu'il faut avoir la tête froide, passer à l'action et avoir confiance pour mettre en confiance son équipe. |
| Selon moi, le sentiment de supériorité est une illusion de pouvoir qui reflète en réalité notre insécurité. Le véritable pouvoir réside dans l'acceptation de nos défauts, la pratique de la bienveillance en tant que dirigeants, et la volonté de progresser ensemble avec notre équipe.                         |
| I think there will be times you will have to make decisions that will make you feel like being perceived as someone who does not have empathy. It's part of the deal,  |
| Non, pas du tout. Au contraire   |
| Non, pas du tout   |
| Non bien au contraire  |
| Pas du tout  |
| Non  |
| Absolument pas, une communication ouverte, le maintien d'attentes et le support sont nécessaires pour mobiliser un employé dans la bonne direction. Être impulsif baisse la crédibilité d'un exécutif  |
| Oui  |
| Non  |
| Non pas du tout, je pense que c'est nuisible. À long terme ces caractéristiques ne font pas des leaders inspirants pour les employés, ce ne sera pas mobilisateur. À moyen terme, il y aura une compétition malsaine, et un environnement toxique qui va s'installer au détriment de l'organisation.               |
| Au contraire, ils sont inutiles, créent du travail et beaucoup plus de temps perdu en gestion RH que nécessaire  |
| Intégrer des évaluations <i>bottom-up</i> dans la revue de performance des dirigeants.   |

**29- Quelles stratégies avez-vous mises en place pour maintenir une certaine humilité et ouverture d'esprit face au pouvoir ?**

|   |
|---|
| Me répéter que je suis en mode apprentissage perpétuel et que cet apprentissage vient de partout. Aussi, réaliser que je ne suis rien sans les gens qui m'entourent, mes équipes, mes professionnels, mes partenaires, mes fournisseurs. Un entourage professionnel + amis/famille franc et direct qui n'est pas complaisant et qui me donne l'heure juste. Coach + mentor aussi. |
| Prendre le temps de prendre le temps lors un défi survient. Consulter, se faire conseiller.   |
| Tenir un journal. Cela aide a toujours faire notre introspection sur nos sentiments, impulsions et opinions. Écrire fait réfléchir et aide à prendre un pas de recul.   |
| Je demeure proche de mon équipe.  |
| La communication  |

|   |
|---|
| J'utilise l'humour pour désamorcer les situations délicates et prends le temps d'écouter et paraphraser les vrais enjeux avant de donner mon avis   |
| Je suis resté qui je suis ! et j'ai focussé sur mes forces et à être meilleur chaque jour !   |
| Ne pas hésiter à dire quand on ne sait pas... m'entourer de collaborateurs beaucoup plus intelligents dans leur domaine que moi... Demander rétroaction... prêcher par l'exemple en tout point... ne pas demander à nos équipes d'atteindre des niveaux de performance que nous ne pourrions pas atteindre nous-mêmes.  |
| Rétroaction de ma supérieure. L'écoute et le rapprochement avec mes employés  |
| J'ai effectuée tous les postes que je supervise dans ma vie, donc je connais les enjeux auxquels ils peuvent faire face dans le cadre du travail. Je me rappelle le plus souvent que j'ai été à leur place à un moment de ma vie et que mes enfants sont maintenant à cette étape de débiter sur le marché du travail. Donc c'est un cycle. Tous doivent être respectés et tous y apportent une contribution. Les idées peuvent venir de tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise           |
| Ma ligne directrice est toujours d'instaurer le moins possible une hiérarchie, garder des réflexes d'inclusion et de considération pour les autres, ne pas discriminer nos actions en fonction du titre des gens...   |
| Me respecter moi-même en tant qu'humain et gestionnaire, ce ne sont pas deux personnes, mais la même. J'essaie de garder un équilibre malgré la charge et le stress. Sport pour la santé mentale. Rester « proche » des employés comme de mes pairs cadres et se rappeler qu'on travaille tous dans le même but et ensemble. Faire preuve de transparence sur mes propres états d'âmes et expériences, peu importe à qui je parle. Je ne joue pas de rôle, j'ai des failles et je ne les cache pas. |
| Je me dis chaque jour que la meilleure idée viendra d'un membre de mon équipe et que mon plus grand privilège est d'être là pour les guider afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.  |
| Je ne crois pas avoir eu besoin de stratégies particulières. Mon cheminement, la maturité, les leçons tirées de certains échecs, les obstacles rencontrés, mais aussi les succès et la rétroaction positive que je reçois souvent ont davantage forgé ma lucidité et mon empathie (j'espère) qu'un sentiment de supériorité et d'égoïsme. J'ose espérer que les gens qui me côtoient sur une base quasi quotidienne diraient la même chose :-)  |
| M'intéresser sincèrement aux employés, aux métiers, aux défis quotidiens. Analyser rigoureusement les résultats de sondages de mobilisation. Les critiques qui y sont formulées, même lorsqu'elles sont inélégantes, nous permettent de mieux comprendre l'impact de nos décisions et agissements et de s'amender et admettre ses erreurs lorsqu'il le faut.  |
| Parler à mon monde, avoir des moments pour eux, avec eux. Et demander proactivement de la rétroaction à mon cercle rapproché.   |
| Être entouré de gens qui ont votre confiance, qui vous connaissent bien et qui sont en mesure de me donner de la rétroaction.   |
| Je suis juste moi-même tous les jours. Je me lève le matin en voulant m'améliorer et mieux comprendre les autres. Alors, ma stratégie, c'est d'accueillir chaque moment d'une façon positive avec toute l'humilité que je peux avoir.   |
| Rencontres individuelles avec les gestionnaires qui ne se rapportent pas à moi et demander des conseils. Et dire davantage mes moments de vulnérabilité ou difficultés.   |
| Maintenir un contact constant avec les employés et éviter d'échanger seulement avec les dirigeants  |
| Une certaine transparence (on ne peut pas tout dire) et une sincérité.  |

|  |
|--|
| La bienveillance, la confiance et la responsabilité d'être maître de ses actions. Le pouvoir est dans la saine mobilisation et l'impact positif sur son environnement.   |
| Je n'ai besoin d'aucune stratégie, je suis qui je suis. Je blague à l'occasion que mon titre réel est « agent de bonheur », car si je rends mes gens heureux, on va tous réussir notre tâche et les succès de mon équipe sont mes succès. C'est tout. Une fois que tu as compris ça, le pouvoir, c'est de mieux servir ses gens et lorsqu'il doit être exercé d'une façon plus directe, c'est de le faire avec humilité, pour le mieux de son entreprise.  |
| Avec mes équipes et mes collègues, j'essaie d'établir des relations qui ne sont pas uniquement centrées sur le travail — des loisirs et des histoires partagées permettent des discussions beaucoup plus franches et de la rétroaction plus efficace. Aussi, j'essaie de maintenir un équilibre de vie sain, qui ne tourne pas uniquement autour du travail : vie de famille, loisirs, etc.  |
| La transparence et la communication en tout temps avec ses collègues et des employés.  |
| La demande de rétroaction à certains collègues que j'estime particulièrement.  |
| Mon équilibre personnel, ma famille, mes amis et mentors sont de bons antidotes !  |
| Je ne sais pas si c'est une stratégie, mais c'est de ne pas oublier le chemin parcouru   |
| Consulter, écouter, prendre du temps et du recul avant de prendre des décisions, garder en tête que je ne sais pas tout, célébrer les bons coups en équipe, reconnaître les collègues.   |
| Je n'hésite pas à dire que je ne sais pas, que je n'ai pas la réponse. Que je ne peux pas être bonne dans tout, tout connaître. Par conséquent, j'ai besoin de m'appuyer sur mon équipe. Je m'entourer de gens solides qui ont leur champ d'expertise et qui détiennent des connaissances que je n'ai pas. Sans notre équipe, on ne serait pas gestionnaire. L'esprit d'équipe, la collaboration et l'humilité sont essentiels au succès.  |
| Me rapprocher des gens, être à l'écoute, donner le crédit aux autres et leur laisser de la place pour démontrer leur talent, leurs réalisations. M'entourer de gens plus forts que moi, a été ma plus grande force.  |
| Je me rappelle régulièrement que je ne pourrais faire ce travail seule. Je lis également sur le leadership pour m'aider à évoluer. Finalement, je repense parfois à des situations où j'ai souffert d'un gestionnaire qui avait un comportement toxique. Repenser aux émotions négatives ressenties m'aide à évaluer l'impact potentiel de mon propre comportement face à mes employés.  |
| Authenticité et vulnérabilité mise en contexte d'un objectif d'amélioration des interactions, donc des livrables. Rien de personnel.   |
| Je ne cois pas que j'ai fait appel à des « stratégies » particulières. Mais je me suis toujours efforcée de trouver ma motivation et repérer mes succès dans le sentiment de satisfaction face au succès en équipe. De me rappeler que ce sont mes échanges avec mes équipes, mes collègues, mes supérieurs et mes clients qui nourrissent nos succès. Voilà... il faut aimer les gens, les écouter, et croire en ses convictions. Il faut savoir dire non lorsque nécessaire, savoir dire « oui » en toute humilité également. Je crois que le leadership est un gène qui amène les grands dirigeants à mobiliser les troupes et les amener dans le sens souhaité, celui du succès mutuel. Merci. |
| Le choix d'une posture de curiosité et de taire consciemment mon singe savant intérieur.   |
| Prendre les commentaires des subalternes, laisser la place aux commentaires  |
| Sans équipe, rien n'avance   |
| Beaucoup échanger avec les jeunes employés   |

|  |
|--|
| Je suis vocale avec mon équipe et je leur permets de me donner de la rétroaction. Je le fais aussi ressentir, et je sens que mon équipe est honnête et me donne l'heure juste.   |
| Toujours me mettre dans la peau de l'autre   |
| J'ai la chance d'avoir trois mentors qui m'inspirent et me font grandir à chacun de leurs contacts. Nos échanges sont francs et authentiques, ils savent me guider dans mes réflexions, me challenger sur certaines positions et me conseiller. S'il y a une chose que j'ai apprise à leur contact, c'est que les situations évoluent, le monde est en changement et on ne peut tout connaître et contrôler. On devient meilleur au contact des autres, on apprend tous les jours. Enfin, j'ai un parcours qui me prouve que l'on apprend de nos échecs plus que de nos victoires et surtout, qu'on ne fait rien seul. |
| Se souvenir d'où on vient.   |
| Mon rôle exige un grand sens de l'adaptation et d'ouverture d'esprit   |
| Je n'ai pas trop de problèmes avec l'humilité, c'est plutôt l'inverse ayant souvent le « syndrome de l'imposteur » et me remettre constamment en question. Je m'entoure également de gestionnaires inspirants qui ont beaucoup plus d'expertise que moi.   |
| Formations et coaching.  |
| Je suis restée moi-même très branchée sur mes collaborateurs.  |
| Je demande des rétroactions sur mon style de gestion aux membres de mon équipe. J'essaie de m'entourer de leaders performants avec de l'humilité et ouverture d'esprit.  |
| Toujours se rappeler d'où on vient et qu'on ne sera jamais plus fort que le maillon le plus faible de notre équipe, d'où l'importance d'encourager le développement de chacun.   |
| Communication — un groupe m'entoure pour assurer des communications constantes avec nos employés. De plus je suis au bureau minimum 4 jours semaines et je passe beaucoup de temps sur le terrain en mode écoute et en discutant avec les employés   |
| Écoute, implication, état d'esprit modeste.  |
| Je m'intéresse beaucoup aux RH, car à la fois ils sont essentiels, mais que les nouvelles générations sont extrêmement exigeantes envers les gestionnaires. Je dis souvent que la génération a besoin de volume de rétroaction très élevé.   |
| Avoir la rétroaction de mon équipe !   |
| Rencontres trimestrielles avec les employés où je réponds à n'importe quelle question, sondages annuels sur le leadership de la direction, partage du pouvoir grâce à la mise en place de comité de travail, de gestion qui sont menés en partie les cadres intermédiaires, mise en place d'une culture où la prise de parole et l' <i>empowerment</i> des employés et l'autonomie de ceux-ci sont valorisées.   |
| Je parle chaque jour à l'équipe. Je sais ce qu'ils font, les embuches qu'ils rencontrent, etc. Et je garde toujours à l'œil notre but commun.  |
| Le pouvoir ne veut rien dire si nous n'avons pas le respect et l'estime de nos collègues. Je n'ai pas eu à mettre en œuvre une stratégie. Cela provient de mon éducation.  |
| La discipline de toujours se mettre à la place des autres. Traiter les autres comme on voudrait être traité.   |
| Je n'ai pas mis de stratégie en place, je suis simplement restée moi-même. J'ai agi comme j'aimerais que mes patrons agissent avec moi.  |
| Pour rester humble et ouvert d'esprit, je demande régulièrement du <i>feedback</i> , je m'entoure de points de vue variés et je prends le temps de remettre mes décisions en question. Cela m'aide à garder une perspective équilibrée malgré les responsabilités.   |

|   |
|---|
| <p>Je pars du principe que chacun a quelque chose à apporter, à condition d'agir de bonne foi. Pour qu'un collaborateur s'exprime avec sincérité face à son dirigeant, l'empathie joue un rôle fondamental. C'est pourquoi il est essentiel de s'entourer de personnes de confiance, compétentes et capables de nous challenger avec lucidité. Lorsqu'on est convaincu que personne ne détient la vérité absolue et que toute contribution peut enrichir la réflexion, on apprend à relativiser sa propre position. On devient alors plus attentif à la pertinence des points de vue divergents. C'est dans cet état d'esprit que les discussions peuvent se dépersonnaliser et se décharger de toute tension émotionnelle, pour mieux se concentrer sur l'objectif commun.</p>   |
| <p>M'entourer de gens qui me challengent très fortement et ouvertement tout en étant entouré de mentors et coachs très forts</p>  |
| <p>La disponibilité, l'écoute et la transparence.</p>   |
| <p>je remets tout en question et je m'assure que quelle que soit la décision prise, elle est dans le meilleur intérêt de tous</p>   |
| <p>Des rencontres mensuelles et trimestrielles avec mes employés.</p>   |
| <p>La communication et la transparence</p>  |
| <p>S'entourer de leaders empathiques qui vont vous appuyer et transmettre vos valeurs au sein de leurs équipes. Donner l'accès aux décisions et communiquer clairement les alignements à l'ensemble de l'équipe maintient la fierté et un sentiment d'accessibilité.</p>  |
| <p>M'appuyer sur mes valeurs</p>  |
| <p>Rester proche des membres moins expérimentés de l'équipe, comprendre leurs situations personnelles</p>   |
| <p>Disponibilité, prendre le temps de réflexion avant l'action</p>  |
| <p>Je pense que d'éliminer le sentiment de supériorité est essentiel. Après, le reste est plus facile.</p>  |
| <p>Constants échanges avec mon supérieur et mes collègues pour discuter des défis.</p>  |
| <p>Demeurer proche de ses employés et savoir mettre ses limites entre le travail et le côté personnel.</p>  |
| <p>Introspection et autorégulation des émotions. Le développement de l'intelligence émotionnelle par des formations et autres.</p>  |
| <p>Au-delà d'une proximité avec mes équipes et d'une ouverture à ce qu'ils ont à dire, je n'ai pas de stratégies à proprement parler. Cela dit, je me rappelle chaque jour que l'exercice pouvoir est un privilège immense. Un privilège que je dois « utiliser » avec humilité.</p>  |
| <p>Je suis convaincue qu'une personne en position de leadership a une responsabilité envers sa communauté. Parfois, il faut prendre des décisions difficiles. Parfois, il faut en prendre sans mener des consultations préalables (pour des questions d'efficacité ou de <i>timing</i>). Sans parler d'impulsivité ici, il est plutôt question de prendre des décisions rapidement ce qu'on est appelé à faire régulièrement. Or, ce n'est pas parce qu'une décision se prend rapidement qu'elle est impulsive. Une bonne connaissance préalable de la communauté, de ses besoins, une réflexion qui se fait en synchronicité avec les valeurs du milieu, les besoins stratégiques de l'institution et le bien-être de la communauté est tout à fait possible. Outre cette posture et l'usage de mon jugement, je n'ai pas mis en place de stratégies ou de structures formelles.</p> |
| <p>Relire à l'occasion les résultats de mes tests psychométriques ; avoir des discussions avec des coachs et des leaders inspirants</p>   |
| <p>Je suis en place pour accompagner les gens et non pas les diriger</p>  |

|   |
|---|
| Je consulte beaucoup mes collègues, mes subalternes aussi. Je reconnais mes erreurs et mes difficultés. Je crois qu'être humble, tout en étant ferme et sûr de soi nous aide dans l'exercice de nos fonctions.  |
| Je rencontre mes collaborateurs régulièrement afin d'avoir un leadership participatif.  |
| Je n'ai jamais ressenti un sentiment de pouvoir.  |
| Des statutaires réguliers avec les employé.es et la même importance aux rencontres 360.   |
| Nous sommes tous au même niveau, mais avec des tâches et responsabilités différentes<br>Être soi-même. Écouter. Être capable de recevoir du <i>feedback</i> (positif et négatif). Consulter (coach, psy, etc...)  |
| Je demande de la rétroaction fréquemment  |
| Réflexions matinales et introspections pour conserver un rapport cohérent entre ma vision du monde et le rôle que je souhaite y jouer.  |
| Travailler en équipe, introduire l'agilité et développer la confiance et la coalition d'équipe.   |
| Réflexion et gratitude quotidienne  |
| Proximité des employés, implication personnelle dans certains livrables plus difficiles.<br>Rencontres informelles seul à seul avec certains employés pour avoir différents <i>feedbacks honnêtes</i> .   |
| Demander à mon entourage de la rétroaction, montrer que j'y suis ouvert.  |
| Rétroaction, rencontre fréquentes avec mes employés pour comprendre les enjeux et demander des <i>feedbacks</i>   |
| Me rappeler constamment comment je trouvais ces dirigeants avant d'accéder à leur position. Les comportements que j'admiraient et ceux que je détestais.  |
| Écoute, transparence de dialogue, évaluations 360...  |
| Je suis croyante — ce que j'ai aujourd'hui, c'est grâce à Dieu et il peut m'être enlevé à tout moment. Je reste ancrée dans mes valeurs et je garde en tête ma sortie du poste : <i>I start my journey with the end in mind</i> .   |
| Un comité de direction où les échanges sont encouragés. Où l'on peut me challenger.   |
| Aucune. Pour moi, être une bonne personne passe avant le rôle de dirigeant.   |
| I'm lucky, but it took a lot of work to be lucky. When everything is going well, I stay calm, because it could all change tomorrow. If one day is down, it's OK, because there is a gift of another day, and I get to try harder. Like I said, I'm lucky.                       |
| Je fais beaucoup d'introspection, je demande de la rétroaction, j'essaie de toujours parler en dernier et j'essaie d'aller chercher le consensus, je consulte les équipes terrain pour être le plus <i>bottom up</i> possible et m'assurer que les gens endossent les décisions |
| Lunch avec le personnel, proximité  |
| Introspection et remise en question régulières  |
| Du coaching exécutif, et continuer de maintenir des canaux de rétroaction régulièrement tout en établissant des barèmes pour s'assurer que les employés restent professionnels et qu'ils offrent des commentaires constructifs.   |
| Diriger en toute authenticité   |
| J'aime bien le fameux <i>management by walking around</i> . Ça aide beaucoup. Mais également, au lieu de « pousser » mes communications vers le bas de l'échelle, je préfère monter les gestionnaires à mon niveau (communication plus horizontale que verticale).              |

|   |
|---|
| Je me laisse influencer, je suscite la collaboration et j'implique mes gens   |
| Rester moi-même   |
| Journaling, introspection   |
| Je souligne les points d'améliorations de mon travail devant mes employés régulièrement ; je n'ai pas été efficace là-dessus, j'en suis consciente, ce sera mieux la prochaine fois. Mon objectif est aussi de mettre le plus possible mon équipe en position de leadership face aux clients, et de devenir une personne-ressource.   |
| JE travaille avec des spécialistes dans leur domaine et, bien que je connaisse la théorie, mes employés connaissent la pratique et possède l'expérience pour faire progresser mon entreprise. Reconnaître le talent unique de chaque personne inspire le respect pour leur contribution. Par ailleurs, si les gens n'étaient pas là pour travailler à mon entreprise, je serais cheffe de rien du tout. |
| Se rappeler régulièrement de l'impact que nous avons les uns sur les autres.  |