



CAMIRÉ  
& ASSOCIÉS

# S'AMÉLIORER OU SE TRANSFORMER ?

Par André Camiré, CRIA, ACC,  
Associé principal

*Réduire nos possibilités de développement à l'image que nous avons de nous-mêmes est une aliénation.*

L'image qu'une personne a d'elle-même, son identité, est un premier facteur déterminant dans son processus d'apprentissage.

Typiquement, une personne accepte d'apprendre dans la mesure où ces nouveaux apprentissages concordent avec sa perspective et ses façons d'agir. Combien de fois avons-nous entendu : «Ce n'est pas moi, je n'aurais pas l'air naturel si je faisais ça» ou «Moi, je ne suis pas un politicien, je préfère me concentrer sur mon travail».

Par souci de fidélité à elles-mêmes, ces personnes ne savent pas que l'on peut remettre en question certaines croyances et accroître ainsi leur capacité à s'adapter.

Un deuxième facteur dans le processus d'apprentissage est l'importance démesurée accordée aux expériences du passé par rapport à la lucidité du présent.

Quiconque, avec un minimum d'expérience en gestion, sait que chacun de nous avons des modèles de comportements que nous téléchargeons peu importe la situation. Le problème est que ces modèles de comportements ont été

appris dans des contextes souvent différents de la situation actuelle. Malgré tout, nous continuons à les appliquer de façon quasi-inconsciente.

Dans le cadre de cet article, nous proposons d'abord de nous éloigner de la vision réductionniste qui consiste à s'identifier à un mode de fonctionnement. Nous croyons que le développement d'un gestionnaire repose sur un système dont les bases ont été établies il y a bientôt près de 100 ans par Carl Jung.

Nous proposons ensuite une relecture du concept de l'identité pour inclure une identité du futur qui est constituée de nos aspirations, de nos espoirs et de nos ambitions.

## Les types psychologiques

Carl Gustav Jung est le psychologue à l'origine des types psychologiques.<sup>1</sup> En 1921, il présente les résultats de ses travaux et démontre que dans l'histoire de l'antiquité à aujourd'hui, il existe des

---

<sup>1</sup> JUNG, Carl Gustav, La réalité de l'âme 1. Structure et dynamique de l'inconscient, Le Livre de Poche, La Pochothèque, 2008, 1177 pages

différences typiques de point de vue qu'il a qualifié d'attitude introvertie et extravertie.

La personne introvertie perçoit le monde à travers une idée, un concept tandis que la personne extravertie perçoit plutôt le monde tel qu'il est concrètement dans son objet et non à travers l'idée qu'il s'en fait. En d'autres termes, l'introverti interprète la réalité en fonction de ses idées alors que l'extraverti agit dans la réalité sans éprouver le besoin d'intellectualiser ses actions.

Au cours des années, nous avons pu reconnaître la pertinence de ces types psychologiques. Il nous est souvent arrivé de constater que la majorité des oppositions ou des conflits dans les rapports professionnels découlent précisément de ces différences de visions entre les introvertis et les extravertis.

Il est fascinant de constater que presque un siècle plus tard, un grand nombre de gestionnaires ne reconnaissent pas la légitimité de ces autres visions du monde et cherchent à imposer la leur sans être conscients de l'impact que cela puisse avoir sur ceux qui ne la partagent pas.

Or, le développement d'un gestionnaire passe précisément par une plus grande ouverture à adopter différentes perspectives et à agir de manière à concilier et à intégrer plutôt qu'à fragmenter et à exclure.

Nous pensons que de s'identifier à un seul mode de fonctionnement, qu'il soit introverti ou extraverti, est limitatif. Réduire nos possibilités de développe-

ment à l'image que nous avons de nous-mêmes est une aliénation.

Dans un processus de coaching, l'apprentissage de ce concept d'introversion et d'extraversion donne aux gestionnaires un cadre de référence qui leur permet de percevoir ce qu'ils ne pouvaient pas imaginer précédemment. Notre expérience nous amène à croire que l'apprentissage de cette seule distinction entre introvertis et extravertis transforme substantiellement le style de leadership d'un gestionnaire. Cette reconnaissance de l'autre constitue l'amorce d'une relation où chacun se sent de plus en plus en confiance.

Nous possédons tous la capacité de choisir et de mettre en œuvre le mode de fonctionnement le plus approprié à une situation. Il ne s'agit donc pas de renoncer à notre style de fonctionnement préféré mais de renoncer à un mode unilatéral de fonctionnement.

### **L'identité : passée et future**

À force de voir le monde à partir de la même paire de lunettes et de réagir en fonction des mêmes modèles de comportements, nous finissons par nous identifier à notre façon d'agir et à se dire que « ça c'est moi ». Dans ce contexte, le développement est plus synonyme d'amélioration que de transformation. De fait, une grande proportion des gestionnaires éprouvent un sentiment d'inconfort sinon d'incompétence face au changement et ne sont pas prêts à remettre en question certains aspects de leur personnalité/identité. Aussi cu-

rieux que cela puisse paraître, plusieurs d'entre nous n'avons pas appris à s'adapter et à évoluer.

La fidélité à soi-même est un des éléments les plus significatifs dans la résistance d'une personne à adopter une autre façon de faire. Souvent perçue comme une valeur tenue en haute estime dans la société, la fidélité, quand elle est appliquée à soi-même, pourrait aussi être un incroyable frein à l'évolution d'une personne.

Traditionnellement, le débat a surtout été de savoir si la personnalité est innée ou acquise. Pour les tenants de la personnalité innée, une personne devient ce qu'elle est «programmée» à devenir, compte tenu de ses caractéristiques personnelles, ses valeurs, ses intérêts et motivations. Pour les tenants de la personnalité acquise, elle se développe en fonction des conditions de son environnement. Les possibilités de développement sont multiples et la personnalité est la résultante de l'ensemble de nos expériences passées.

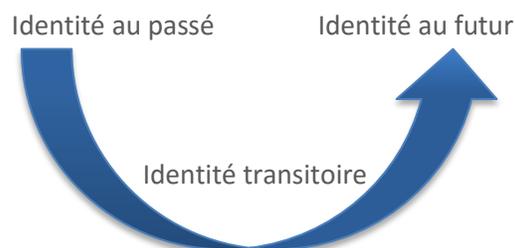
Les recherches récentes, particulièrement dans le domaine de la neuroscience et du développement du leadership, nous permettent d'avoir une perspective différente sur l'identité.

Les recherches portent maintenant sur le «connectome» plutôt que sur le «génomome». Ceci en fait rallie les théories de l'inné et de l'acquis. L'être humain possède un certain bagage génétique mais en fait, ce qui détermine son développement cognitif, son adaptabilité, sa créativité et même sa personnalité ne

sont pas autant le système de neurones déterminé génétiquement, mais plutôt les réseaux de connections, qui se sont développés entre celles-ci par les stimuli externes.

Herminia Ibarra, Scott Snook, et Laura Guillén Ramo de l'Université Harvard<sup>2</sup> définissent l'identité non pas exclusivement comme une construction du passé mais aussi comme une projection du futur.

Ainsi, il y aurait une identité au passé qui est constituée de tout ce que nous avons fait depuis notre naissance et une identité au futur qui est constituée de nos espoirs et de nos aspirations. Chaque action que nous prenons au quotidien renforce soit notre identité au passé soit favorise notre identité au futur. On est un peu plus ce que nous avons toujours été ou nous devenons un peu plus ce que nous voulons être !



Au cours des dix dernières années, nous avons accompagné plusieurs centaines de gestionnaires dans l'intégration de leurs nouvelles fonctions. Nous connaissons donc les meilleures pratiques à

<sup>2</sup> IBARRA, Herminia, SNOOK, Scott et GUILLÉN RAMO, Laura, «Identity-Based Leader Development» dans *Handbook of Leadership Theory and Practice : A Harvard Business School Centennial Colloquium*, Harvard Business Press, 2010, 22 pages

adopter dans chacun des volets d'une intégration. Cependant, notre expérience nous enseigne que l'intégration dans une nouvelle fonction est d'abord et avant tout une transition identitaire.<sup>3</sup> Notre rôle de coach vise donc plus à accompagner le gestionnaire dans son adaptation de son identité au passé à cette nouvelle identité au futur qu'à lui communiquer les meilleures pratiques d'une intégration.

Les gestionnaires sont promus par leurs organisations dans de nouvelles fonctions mais bien souvent, les gestionnaires tardent à se «nommer eux-mêmes» et à adopter l'identité qui convient à la fonction.

Les exemples sont multiples et nous permettent d'appréhender la complexité du phénomène :

- Une gestionnaire qui se définit comme une «livreuse» et qui à titre de vice-présidente attend encore les «commandes» du président ;
- Un chef des services financiers qui se définit comme une personne de Finances et considère encore que son équipe de travail est son groupe Finances alors qu'à titre de membre de l'équipe de direction de l'organisation, sa perspective doit être corporative ;
- Une vice-présidente, Ventes promue à un poste de Directrice-générale qui ne s'intéresse pas aux autres fonc-

tions et qui continue à voir son unité d'affaires à partir de la perspective Ventes ;

- Un professionnel, spécialisé dans son domaine, qui continue malgré son poste de gestion à passer plus de temps au développement de son expertise qu'au développement de son équipe.

Ainsi, les gestionnaires abordent généralement leurs nouvelles fonctions avec la même perspective qu'ils avaient dans leurs anciennes fonctions. Ils sont conscients des différences mais néanmoins abordent ces différences de la même façon parce que ces anciennes façons leur ont procuré des succès dans le passé.

Toutefois, sitôt que la question identitaire est abordée, il y a dé cristallisation de l'identité au passé et adoption de nouveaux comportements qui vont dans le sens de l'identité au futur.

À défaut d'amorcer une réelle transition identitaire, les meilleures pratiques proposées au gestionnaire, dans le cadre du coaching, sont évaluées et filtrées à travers les croyances qui ont été à la base de leurs succès passés. Au mieux, il y a acquisition de connaissances, au pire, dans 40% des cas, il y a inadaptation et échec de l'intégration.<sup>4</sup>

En somme, le développement des habiletés de gestion est inextricablement lié à l'identité du gestionnaire. On peut difficilement imaginer qu'une personne

<sup>3</sup> CAMIRÉ, André, «De professionnel à gestionnaire : pour un passage réussi» *Effectif*, Le magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Vol.15 No 4, Septembre / Octobre 2012, pages 24-27

<sup>4</sup> FISHER, Anne, "Don't Blow Your New Job," *Fortune*, June 22, 1998

se développe comme gestionnaire sans que ces apprentissages transforment l'image qu'elle a d'elle-même ou inversement qu'un changement identitaire n'induisse pas un développement de ses habiletés de gestion.

L'identité, loin d'être statique est un concept évolutif qui s'enrichit à travers les expériences et les relations.