

A decorative green floral illustration with intricate, swirling leaves and stems, positioned on the left and bottom of the page, framing a central light green circle.

# LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER : VIA-GESTION

---

24 fiches d'interprétation  
des forces du VIA en  
contexte de travail

LINE BLACKBURN  
PASCALE LEMAIRE  
SYLVIE MÉNARD  
JACQUES E TREMBLAY

---

# LES AUTEURS



## **LINE BLACKBURN**

M. Sc. en administration de la santé.  
Membre de l'Ordre des conseillers  
en ressources humaines et en  
relations industrielles agréés (CRHA).  
Membre de la Fédération Internationale  
de coaching et coach certifiée PCC.  
[blackburnlineconsultation@gmail.com](mailto:blackburnlineconsultation@gmail.com)

### **FORCES SIGNATURE**

Créativité, ingéniosité et originalité,  
curiosité et intérêt accordé au monde,  
honnêteté, intégrité et sincérité,  
gentillesse et générosité,  
capacité d'aimer et d'être aimé.



## **PASCALE LEMAIRE**

M. Ps., psychologue du travail,  
membre de l'Ordre des psychologues  
du Québec et coach certifiée de niveau PCC.  
[pascale.lemaire@videotron.ca](mailto:pascale.lemaire@videotron.ca)

### **FORCES SIGNATURE**

Impartialité, équité, justice,  
pardon,  
capacité d'aimer et d'être aimé,  
honnêteté, intégrité et sincérité,  
reconnaissance de la beauté et de l'excellence.



## **SYLVIE MÉNARD**

M. Sc. de la gestion. Membre de l'Ordre  
des conseillers en ressources humaines  
et en relations industrielles agréés (CRHA).  
Membre de la Fédération Internationale  
de coaching et coach certifiée PCC.  
[sylvieménard@coachSM.com](mailto:sylvieménard@coachSM.com)

### **FORCES SIGNATURE**

Honnêteté, intégrité et sincérité,  
capacité d'aimer et d'être aimé,  
assiduité, application et persévérance,  
maîtrise de soi et autorégulation,  
curiosité et intérêt accordé au monde.



## **JACQUES E. TREMBLAY**

M. Ps., psychologue du travail /  
formation et développement  
des organisations, membre de  
l'Ordre des psychologues du Québec.  
[tremblayjpsy@videotron.ca](mailto:tremblayjpsy@videotron.ca)

### **FORCES SIGNATURE**

Reconnaissance de la beauté et de l'excellence,  
capacité d'aimer et d'être aimé,  
créativité, ingéniosité et originalité,  
joie de vivre, enthousiasme, vigueur et énergie,  
gratitude.

---

# PRÉFACE VIA-GESTION

Dans le monde du travail actuel, où l'accélération des changements se combine aux demandes toujours croissantes de rationalisation, d'efficacité et d'optimisation, nous avons tendance à chercher constamment à nous dépasser et à vouloir soutirer le meilleur des gens avec qui nous collaborons. Malheureusement, faute de repères la plupart d'entre nous savons difficilement comment nous y prendre. Pour certains, la pression du quotidien fait en sorte qu'ils n'ont ni l'opportunité de s'arrêter aux personnes avec lesquelles ils travaillent ni à eux-mêmes. Pour d'autres, le premier réflexe, bien légitime, est de chercher à mettre le doigt sur les faiblesses afin de remédier à celles-ci par la formation ou le perfectionnement.

Or, à travers cette réalité, il demeure un fait bien simple : nous avons tendance à bien mal connaître nos forces et à encore plus difficilement à savoir comment les utiliser pleinement. Pourtant, il s'agit des domaines qui nous représentent à notre meilleur et pour lesquels nous avons le plus à offrir. Mais comment expliquer cette situation... Serions-nous trop modestes ? Aurions-nous tendance à prendre celles-ci parfois trop pour acquises ? À en minimiser la portée ? La réponse bien entendu vous appartient...

Chose certaine, la classification des 24 forces de Peterson et Seligman, qui vous est présentée dans les pages qui suivent et qui fut développée en 2004 par les meilleurs scientifiques du domaine, offre un moyen simple, rigoureux et efficace de nommer ces éléments. Elle constitue le fruit de plusieurs années de recherches et demeure à ce jour la classification la plus utilisée à l'échelle internationale.

Une des lacunes régulièrement évoquées à l'égard de cette classification, et à laquelle j'ai moi-même été fréquemment confronté en tant que chercheur, est cependant la difficulté de son application en contexte de travail. À cet égard, l'outil proposé dans les pages qui suivent se révèle d'un apport précieux en ce qu'il permet d'adapter cette classification pour le travail et d'aller même plus loin en offrant des balises ainsi que des recommandations visant à en faciliter le développement. Je ne peux que saluer l'ampleur et la qualité du travail qui a été effectué par les auteurs : ceux-ci ont été en mesure de demeurer fidèles à l'esprit de la classification originale tout en proposant une formule claire, précise et résolument pratique pour les gestionnaires, conseillers et professionnels qui voudront en faire l'utilisation.

C'est donc à tous les futurs utilisateurs de cet outil que je m'adresse en vous souhaitant une agréable découverte. Qu'il s'agisse d'identifier ses forces pour la première fois ou d'accompagner une personne dans son propre développement, les expériences vécues sont toujours extrêmement enrichissantes et vont bien souvent au-delà de nos attentes initiales.

**PHILIPPE DUBREUIL**, D. Ps.

Psychologue organisationnel et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (CRHA)

Professeur-chercheur, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Département de gestion des ressources humaines

---

## REMERCIEMENTS

Le courant des forces est actuellement très présent dans la littérature scientifique et les praticiens sont invités à s'en inspirer. Au Québec, nous avons l'opportunité d'avoir des professeurs-chercheurs qui contribuent à l'avancement de la réflexion dans ce domaine.

Nous aimerions souligner la contribution spéciale de Jacques Forest, Ph. D., psychologue organisationnel et CRHA, professeur-chercheur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM), d'avoir partagé avec nous ses connaissances et ses réflexions, ce qui a permis de clarifier certains éléments de notre travail.

Nos remerciements vont également au professeur-chercheur Philippe Dubreuil pour ses judicieux commentaires lors de la révision des 24 fiches d'interprétation des forces du VIA et pour avoir généreusement accepté d'écrire la préface.

Finalement, nous désirons exprimer notre gratitude à Jeanne Ménard-LeBlanc pour ses illustrations inspirantes.



---

# TABLE DES MATIÈRES

6 Introduction

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

### 7 SAGESSE ET SAVOIR

8 Créativité, ingéniosité et originalité

9 Curiosité et intérêt accordé au monde

10 Discernement, pensée critique et ouverture d'esprit

11 Amour de l'étude, de l'apprentissage

12 Perspective

### 13 COURAGE

14 Courage et vaillance

15 Assiduité, application et persévérance

16 Honnêteté, intégrité et sincérité

17 Joie de vivre, enthousiasme, vigueur et énergie

### 19 HUMANITÉ ET AMOUR

20 Capacité d'aimer et d'être aimé(e)

21 Gentillesse et générosité

22 Intelligence sociale

### 23 JUSTICE

24 Citoyenneté, travail d'équipe et fidélité

25 Impartialité, équité et justice

26 Leadership (capacité à diriger)

### 27 MODÉRATION

28 Pardon

29 Modestie et humilité

30 Précaution, prudence et discrétion

31 Maîtrise de soi et autorégulation

### 33 TRANSCENDANCE

34 Reconnaissance de la beauté et de l'excellence

35 Gratitude

36 Espoir, optimisme et anticipation du futur

37 Humour et enjouement

38 Spiritualité, religiosité, but dans la vie et foi

---

# INTRODUCTION

Nous sommes quatre personnes exposées, depuis plus de 30 ans, aux forces des gestionnaires sous différents angles d'observation et à partir de divers leviers : celui de la gestion des ressources humaines, de la formation et du développement des organisations, celui de la psychologie clinique, de la psychologie du travail et du coaching, tout cela jumelé à l'expérience personnelle d'avoir été employé et gestionnaire. Le fil conducteur de ces deux années de travail a été nourri par notre passion pour le développement des leaders et des gestionnaires. Nous avons été à même de constater que ces leaders accomplissent un travail remarquable auprès de leurs équipes et permettent ainsi aux organisations de se transformer et de contribuer socialement. En ce sens, ils méritent toute notre admiration.

Ce document présente 24 fiches d'interprétation des forces de caractère du leader, réparties en six catégories (*Value in action / VIA*). Chaque fiche portant sur une force signature est présentée en une page de façon synthétique et dynamique. Individuellement, les fiches ne tiennent pas compte des interactions ou des combinaisons de forces. Ainsi, l'expression des forces peut varier significativement d'un individu à l'autre en fonction de son profil VIA distinctif.

D'abord apparaît la définition fidèle du VIA Institute. Ensuite, dans la section utilisation optimale, elle décrit comment cette force se manifeste en milieu de travail chez un leader. La section surutilisation illustre, quant à elle, le côté sombre de cette force ou l'inadéquation avec le contexte, qui pourrait nuire au travail. La section contexte de sous-utilisation et impacts décrit des environnements qui freinent l'épanouissement de cette force et qui contribuent au fait que le leader ne soit pas à son meilleur. La section optimisation, quant à elle, propose des pistes pour progresser avec cette force. Certaines sont des rappels de bonnes pratiques alors que d'autres encouragent de nouvelles façons de faire. Chaque fiche se termine par une métaphore. Finalement, afin de faciliter la compréhension, le sigle au centre propose un ordre de lecture.

Ces fiches d'interprétation peuvent soutenir le développement du gestionnaire tout au long de sa carrière lui permettant de mieux reconnaître ses forces signatures, soit les cinq à sept premières. Ces dernières demeurent assez stables dans le temps. Les fiches permettent également d'identifier des stratégies visant à maximiser toutes ses forces. Le questionnaire d'identification des forces est disponible gratuitement en ligne en plusieurs langues au [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)

Que vous soyez leader, gestionnaire ou professionnel de l'accompagnement des gestionnaires, ces 24 fiches d'interprétation vous outilleront afin d'aider au développement des forces des gestionnaires et à leur actualisation. En outre, elles pourront aider à trouver un sens dans le travail du leader, dans un contexte d'organisations en constance mouvance.

---

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# SAGESSE ET SAVOIR



### **HIBOU**

Symbole de sagesse dans plusieurs cultures. Ses grands yeux lui donnent l'air curieux. Il est calme et observateur, du haut des airs ou d'une branche, il a une vue d'ensemble sur son environnement et il est capable de cibler facilement ses intérêts. Il est souvent utilisé comme symbole d'apprentissage.

### **FEUILLES D'ACANTHE**

Symbolise l'amour de l'art. On retrouve cette plante partout dans l'architecture de l'antiquité. Elle correspond bien à la créativité (art) et à la sagesse (antiquité, philosophie et histoire).

1. **CRÉATIVITÉ**
2. **CURIOSITÉ, INTÉRÊT ACCORDÉ AU MONDE**
3. **DISCERNEMENT, PENSÉE CRITIQUE ET OUVERTURE D'ESPRIT**
4. **AMOUR DE L'ÉTUDE ET DE L'APPRENTISSAGE**
5. **PERSPECTIVE**

Ma force signature est :

## CRÉATIVITÉ, INGÉNIOSITÉ ET ORIGINALITÉ

Penser à des nouvelles manières de faire les choses fait partie intégrante de ma personnalité. Je ne me contente jamais de faire les choses de façon conventionnelle si une meilleure manière est possible.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je développe mon équipe et j'encourage mes collaborateurs à trouver de nombreuses solutions originales et inspirantes afin de solutionner les défis. J'ai l'audace de faire les choses autrement. J'excelle dans un environnement complexe et en changement, car je suis habile pour tisser des liens non usuels et pour imaginer les choses différemment. Je suis à l'aise dans l'incertitude et l'ambiguïté.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force :

- en laissant aller mon imagination vers un grand nombre d'idées
- en me permettant de privilégier les solutions audacieuses ou originales
- en m'accordant des moments et des espaces favorables à la créativité pour innover avec mon équipe
- en pensant à 10 solutions différentes pour résoudre un défi

#### SURUTILISATION

Je pourrais aller dans différentes directions en m'éloignant du but commun. La surutilisation de mon imagination fertile pourrait, dans un projet, empêcher l'équipe d'arriver à la phase de réalisation et du livrable et ainsi, compromettre nos échéanciers.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque l'environnement est conventionnel et permet peu d'ouverture pour entrevoir de nouvelles façons de faire ou possibilités
- Lorsque le questionnement n'est pas bienvenu
- Lorsque les nouvelles idées sont trop rapidement évaluées, critiquées ou jugées

#### Impacts

- Je pourrais m'évader dans mon esprit pour créer des scénarios
- Je pourrais contourner les règles simplement pour sortir du cadre

### MÉTAPHORE

Porter des lunettes de différentes couleurs



Ma force signature est :

## CURIOSITÉ ET INTÉRÊT ACCORDÉ AU MONDE

Je m'intéresse à tout. Je pose toujours des questions, et je trouve tous les sujets et toutes les matières fascinantes. J'aime l'exploration et les découvertes.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, j'explore de nouvelles avenues et je pose beaucoup de questions pour comprendre comment les choses fonctionnent. Je cherche à comprendre et à connaître mon équipe et mes collaborateurs afin de les mobiliser vers un but commun. Je suis fasciné par l'incertitude et les nouvelles situations.

#### SURUTILISATION

Je pourrais sembler éparpillé ou démontrer une soif effrénée de comprendre. Cette situation pourrait causer un certain inconfort auprès des autres, les entraînant à vouloir protéger leurs frontières. Trop de curiosité pourrait m'amener à m'éloigner de mon but ou à mal gérer mon temps.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force :

- En améliorant ma capacité à poser des questions plus ouvertes
- En prenant le temps de m'intéresser réellement à de nouveaux défis ou mandats potentiels
- En faisant quotidiennement de mini découvertes
- En inscrivant une liste de questions à l'ordre du jour d'une réunion plutôt qu'une liste d'items

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'il n'y a pas de variété, par exemple tâches répétitives, rôles standardisés, etc.
- Lorsque l'environnement usuel permet peu d'exploration
- Lorsque je ne peux pas questionner

#### Impacts

- Je pourrais manquer d'entrain et m'ennuyer
- Je pourrais utiliser des moyens de compenser, par exemple en m'évadant sur Internet

### MÉTAPHORE

**Curieux comme une belette**

Ma force signature est :

## DISCERNEMENT, PENSÉE CRITIQUE ET OUVERTURE D'ESPRIT

Je réfléchis bien aux choses et j'en examine tous les aspects ;  
ce sont des points importants de ma personnalité. Je ne tire pas de  
conclusions hâtives et je m'appuie sur des faits pour prendre mes décisions.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je considère toutes les possibilités et j'examine tous les éléments. Je ne saute pas aux conclusions sans avoir évalué tous les points de vue, ce qui me permet d'être objectif. J'analyse mes dossiers de façon minutieuse. Je m'assure d'avoir l'ensemble des faits en main avant de prendre une décision et de passer à l'action.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force :

- En préparant mes dossiers avec des faits et en me posant les questions : qui, quand, comment et dans quelle intention
- En consultant des personnes ayant des opinions, des croyances et des valeurs différentes des miennes
- En envisageant différents scénarios avant de prendre une décision
- En pratiquant des moments d'arrêt quelques fois par jour, pour ne pas me laisser emporter par les émotions, par exemple : respiration, contemplation, pleine conscience, etc.

#### SURUTILISATION

Je pourrais paraître trop rationnel, cérébral ou logique. Je pourrais être maladroit dans les relations interpersonnelles ou les conflits. À la rigueur, je pourrais être trop critique et émettre des jugements biaisés. Je pourrais sembler fermé aux opinions des autres et ne pas impliquer suffisamment mes collaborateurs. Je pourrais avoir de la difficulté à passer à l'action et souffrir d'analyse qui paralyse.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque les décisions sont prises sur la base du ressenti plutôt que sur des données fiables et complètes
- Lorsque la pression du temps empêche l'analyse en profondeur

#### Impacts

- Je pourrais douter de la valeur des décisions et demeurer incertain

#### MÉTAPHORE

**L'œil ne voit que ce que l'esprit est prêt à comprendre**

– Matisse

Ma force signature est :

## AMOUR DE L'ÉTUDE, DE L'APPRENTISSAGE

J'adore apprendre de nouvelles choses, que ce soit dans une classe ou par moi-même.

J'ai toujours aimé l'école, la lecture, les musées.

Où que je sois, je trouve l'opportunité d'apprendre.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis motivé par l'acquisition de nouvelles habiletés, connaissances ou par l'ajout de compétences à celles que je possède déjà. J'aime lire sur de nombreux sujets. Je suis à mon meilleur dans un rôle nécessitant une certaine expertise ou un titre professionnel. J'aime enseigner et partager mes connaissances à mon équipe et mes collaborateurs.

#### SURUTILISATION

Je pourrais avoir de la difficulté à faire la transition entre le rôle d'expert et celui de gestionnaire : à lâcher prise avec la maîtrise des contenus au profit de la gestion de mon équipe. Je pourrais avoir de la difficulté à déléguer certains mandats qui sollicitent mon expertise.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force :

- En suivant des cours, des formations, ou en allant à des colloques, pour le plaisir d'apprendre
- En développant et en animant des contenus de formation
- En me réservant un moment, une fois par jour, pour lire sur des sujets qui m'intéressent
- En engageant la conversation régulièrement avec des collègues pour les questionner et en apprendre plus au sujet de leurs projets

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque je n'apprends plus et qu'il n'y a plus de nouveauté dans mon emploi
- Lorsque je ne suis plus exposé à de nouvelles sources de connaissances : sites Web, collègues, clients, marchés, etc.

#### Impacts

- Je pourrais vivre un sentiment de famine intellectuelle

### MÉTAPHORE

**Il n'y a pas d'échec, que des apprentissages**

Ma force signature est :

## PERSPECTIVE

Bien que je ne me considère pas comme un sage, mes amis me considèrent ainsi. Ils ont de l'estime pour ma capacité à considérer les choses avec du recul et se tournent vers moi lorsqu'ils ont besoin de conseils. J'ai une manière de voir les choses qui semble aussi logique aux autres qu'à moi-même.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, j'utilise ma capacité de perspective pour rendre simple ce qui est complexe, présenter les situations de manière à donner un sens, tant pour moi que pour les personnes impliquées. Je suis mobilisé par les projets et les tâches qui font appel à mon expérience et à mon expertise. Cette force me permet d'examiner les choses sous différents angles, ce qui oriente le travail et permet de soutenir les collaborateurs dans leurs projets.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En me bâtissant un réseau de collaborateurs et de confidents qui apportent des perspectives différentes
- En me questionnant sur le contexte, sur l'essence de l'action et sur le résultat souhaité
- En me souvenant de ce qui a motivé quelques décisions/actions posées récemment qui ont eu de très bons impacts
- En apprenant de l'expérience des autres : lire des biographies, voir des films, tirer des leçons

#### SURUTILISATION

Je pourrais offrir des conseils sans qu'ils ne soient sollicités ; mes conseils n'apporteraient pas de valeur ajoutée à mes collaborateurs en fonction des buts communs. Je pourrais nuire au développement de mes employés en ne favorisant pas suffisamment leur réflexion.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque le milieu fonctionne en microgestion, que les points de vue sont tranchés et les informations filtrées.
- Lorsque la faculté de penser et l'exercice de l'analyse, de la réflexion et du jugement sont restreints (prison de l'intellect)

#### Impacts

- Frustration face aux freins à la réflexion et au niveau d'analyse limité
- Perte de sens liée à la répression des idées et des actions

#### MÉTAPHORE

**Prendre une montgolfière pour voir la forêt plutôt que l'arbre**

---

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# COURAGE



### **LOUP**

Animal brave et persévérant qui est régi par son instinct. Il est honnête et plein de vitalité. Comme les chiens, il est enthousiaste et joueur.

### **BOURRACHE**

Fleur symbole du courage. On rapporte que les soldats romains buvaient une infusion à la bourrache avant une bataille. Source d'oméga-6, elle aurait des effets positifs sur le moral.

### **6. COURAGE**

**7. ASSIDUITÉ ET  
PERSÉVÉRANCE**

**8. HONNÊTÉTÉ, INTÉGRITÉ  
ET AUTHENTICITÉ**

**9. JOIE DE VIVRE,  
ENTHOUSIASME,  
VIGUEUR ET ÉNERGIE**

Ma force signature est :

## COURAGE ET VAILLANCE

Je suis une personne courageuse qui ne recule pas devant la menace, les défis, les difficultés ou la douleur. Je prends la parole en faveur de ce qui est juste même s'il y a de la résistance. J'agis selon mes convictions.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis capable de faire face à mes craintes ou à mes peurs en agissant selon mes valeurs, mes croyances et mes convictions, et ce, même dans l'adversité. Je suis capable de sortir de ma zone de confort et d'oser. On me décrit comme quelqu'un qui ne recule pas devant les difficultés ou les défis pour défendre les intérêts de mon équipe et de mon organisation. Je donne mon opinion même devant ceux ou celles qui ne partagent pas mon point de vue.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En visualisant les bénéfices ou les résultats positifs qui pourraient découler d'un acte courageux (par exemple : donner une rétroaction constructive à un employé plus rapidement)
- En exprimant une idée ou une suggestion dans une réunion à une personne d'un niveau hiérarchique plus élevé
- En m'affirmant devant un groupe
- En osant une activité qui me demande de sortir de ma zone de confort (exemple : développer un partenariat inhabituel ou improbable)

#### SURUTILISATION

Je pourrais prendre des décisions et poser des actions trop rapidement sans mesurer suffisamment les risques et les impacts. Je pourrais donner de la rétroaction sans doser et mes paroles pourraient blesser. Dans certains contextes, mes interventions pourraient manquer de sens politique. Par courage, je pourrais dépasser mes limites personnelles ou professionnelles. Je pourrais être difficile à gérer.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque les enjeux ne me semblent pas importants
- Lorsqu'il n'y a pas d'adversité ou de défis suffisamment stimulants

#### Impacts

- Je pourrais me chercher des causes
- Je pourrais vouloir « défendre la croix et la bannière »

#### MÉTAPHORE

**Avoir du cœur au ventre**

Ma force signature est :

## ASSIDUITÉ, APPLICATION ET PERSÉVÉRANCE

Quel que soit le projet, j'abats le travail dans les plus brefs délais. Je ne me laisse pas distraire lorsque je travaille et je tire de la satisfaction dans l'accomplissement des tâches.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, j'accomplis les projets à moyen et à long terme, malgré les problématiques et les défis rencontrés. Mes choix sont toujours faits en gardant en tête les objectifs fixés et je mets les efforts pour contrer les embûches. Je suis performant et j'encourage mon équipe à persévérer. Je suis fier de terminer les projets amorcés et j'ai du plaisir à remplir mes différents engagements.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En subdivisant mes projets en sous-objectifs, en plans d'action et en échéanciers
- En essayant de nouveaux outils pour améliorer mon efficacité
- En choisissant chaque jour, une tâche à accomplir et en la terminant
- En me réservant des moments sans interruption pour compléter le plus de travail possible

#### SURUTILISATION

Je pourrais travailler très fort, de façon acharnée pour terminer un projet tout en ayant seulement en tête les objectifs, sans tenir compte du contexte politique et de l'impact sur les personnes impliquées. Je pourrais sembler obstiné et même obsessionnel. Je pourrais laisser mon travail envahir les autres sphères de ma vie. Je pourrais surmener mon équipe. Je pourrais mettre mon poste en danger.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque mes élans sont coupés et que je ne peux pas terminer ce qui est amorcé
- Lorsque je ne peux pas voir la finalité et les effets de l'énergie engagée

#### Impacts

- Je pourrais avoir l'impression de travailler sans but
- Je pourrais ressentir une perte d'énergie, un peu comme un ballon qui se dégonfle

### MÉTAPHORE

**Travaillant comme une fourmi**

Ma force signature est :

## HONNÊTETÉ, INTÉGRITÉ ET SINCÉRITÉ

Je suis quelqu'un d'honnête, non seulement je dis la vérité, mais je vis ma vie d'une façon sincère et authentique. Je sais garder les pieds sur terre, et cela sans prétention ; je suis quelqu'un de « vrai ».

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je pense, parle et agis avec authenticité. En tout temps, mes comportements sont congruents avec les valeurs auxquelles j'adhère. Je trace la voie et j'inspire par ma façon d'être et par mes actions. J'ai le courage d'exprimer tout haut ce que les gens pensent tout bas. Je tiens mes promesses et mes engagements auprès de mes équipes et de mes collaborateurs.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En donnant des rétroactions claires et authentiques à mes employés et mes collaborateurs
- En ayant le courage d'affirmer de façon directe mes désaccords lors de réunions
- En reconnaissant ma responsabilité lors d'une erreur et en la corrigeant
- En tenant mes promesses et mes engagements dans des contextes plus exigeants

#### SURUTILISATION

Je pourrais manquer d'habiletés politiques et de sens stratégique. Je pourrais dévoiler trop d'information sans tenir compte du moment, du contexte et des gens. Je pourrais heurter des personnes en disant les choses de façon trop directe et sans précaution. Je pourrais m'indigner sans prévoir les impacts collatéraux et ainsi devenir un bouc émissaire.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque des jeux politiques, des tractations de couloir et des comportements de type « requin » sont présents
- Lorsqu'on ne peut admettre l'inconfort ou la vulnérabilité
- Lorsqu'il faut porter un masque, filtrer ou camoufler certaines réactions pour se montrer fort

#### Impacts

- Je pourrais ne pas me sentir moi-même
- Je pourrais agir à partir d'un besoin pressant de transparence et d'intégrité

### MÉTAPHORE

**Les bottines suivent les babines**



Ma force signature est :

## JOIE DE VIVRE, ENTHOUSIASME, VIGUEUR ET ÉNERGIE

Quelle que soit la tâche qui m'est confiée, je l'aborde avec passion et énergie. Je ne fais pas les choses à moitié et je ne fais rien sans enthousiasme. Pour moi, la vie est une aventure.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je déborde d'enthousiasme et d'énergie positive que je sais transmettre à mes collaborateurs. J'aime mon travail et j'y vois du sens. Je m'engage pleinement et passionnément dans tout ce que j'entreprends. J'inspire et je motive par mon dynamisme. J'ai une très grande vitalité physique ou intellectuelle.

#### SURUTILISATION

Je pourrais intimider certaines personnes par mon niveau d'énergie. Je pourrais démarrer trop vite certains projets en laissant mon équipe derrière. Je pourrais épuiser mon équipe et parfois moi-même avec un agenda trop chargé et des projets trop ambitieux.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En me mettant rapidement dans l'action pour transformer les obstacles en leviers
- En prenant le temps de saluer les gens de façon énergique tous les jours
- En faisant de l'activité physique régulièrement, en mangeant de manière équilibrée et en ayant un bon sommeil
- En créant des espaces pour me reconnecter avec ce qui me passionne

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque le milieu cherche à me restreindre, que les défis ne sont pas ambitieux, que l'esprit général est à la passivité et à la loi du moindre effort
- Lorsqu'on me met des barrières, ou qu'on me bloque dans la fréquence, la durée ou l'intensité de mes actions

#### Impacts

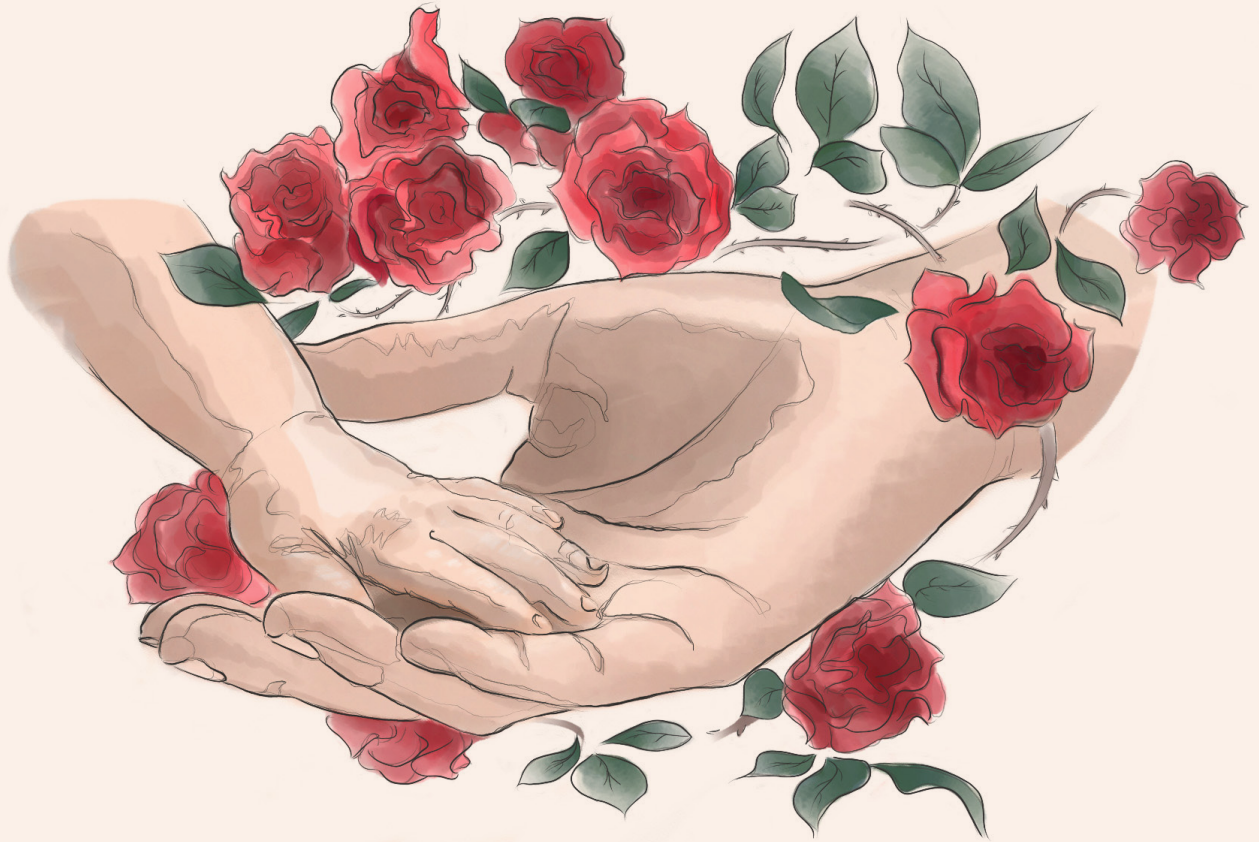
- Je pourrais avoir l'impression d'être bridé comme un cheval de course derrière la barrière de départ



---

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# HUMANITÉ ET AMOUR



### **MAIN**

Outil universel de communication, la main humaine est souvent utilisée comme symbole. L'humanité est à la fois l'ensemble des individus appartenant à l'espèce humaine, mais aussi les caractéristiques particulières qui définissent l'appartenance à cet ensemble.

L'humanité réunit aussi certains des traits de personnalité d'un individu qui, par exemple, amplifient les qualités ou les valeurs considérées comme essentielles à l'humain, telles que la bonté, la générosité.

### **ROSE**

La rose rouge symbolise la fleur de l'amour.

**10. CAPACITÉ D'AIMER  
ET D'ÊTRE AIMÉ**

**11. GENTILLESSE  
ET GÉNÉROSITÉ**

**12. INTELLIGENCE SOCIALE**

Ma force signature est :

## CAPACITÉ D'AIMER ET D'ÊTRE AIMÉ(E)

J'accorde de l'importance aux relations intimes avec les autres, en particulier celles dans lesquelles la confiance et l'attention sont réciproques. Les personnes desquelles je me sens plus proche sont celles qui se sentent proches de moi.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je développe et j'entretiens de fortes relations de confiance et de proximité avec les autres (mes employés, mes collaborateurs et mon supérieur). J'apprécie sincèrement mon entourage et il m'apprécie tout autant en retour.

#### SURUTILISATION

Je pourrais éprouver des défis dans la gestion des conflits interpersonnels ou la gestion d'employés en difficulté. Je pourrais devenir le « confident » de mes employés et parfois perdre le recul nécessaire pour gérer le rendement. Je pourrais avoir tendance à porter beaucoup plus attention aux besoins des autres qu'aux miens, à avoir de la difficulté à me mettre en priorité et à dire non.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En me réservant régulièrement des moments pour être en relation avec mes employés
- En prenant le temps de découvrir les forces de chacun
- En favorisant le développement et le bien-être de mes employés
- En trouvant un moment, tous les jours, pour m'occuper de moi (ex. : pause santé, courte marche)

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'un milieu me semble hostile et déshumanisé
- Lorsqu'on est trop centré sur les processus et pas assez sur les personnes
- Lorsque c'est impossible de créer des liens de proximité

#### Impacts

- Je pourrais me sentir isolé
- Je pourrais avoir le sentiment d'être déshumanisé/robotisé

### MÉTAPHORE

**On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux**

– St-Exupéry

Ma force signature est :

## GENTILLESSE ET GÉNÉROSITÉ

Je suis bon et généreux envers les autres,  
et je ne suis jamais trop occupé pour rendre un service.  
J'aime faire des bonnes actions pour les gens, même lorsque je ne les connais pas bien.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis altruiste. Je me dévoue pour les autres sans compter et me préoccuper de leur bien-être me rend heureux. Je suis sensible, compréhensif et très empathique aux besoins des autres. J'ai un souci d'harmonie dans les liens interpersonnels. Je démontre un leadership centré sur l'expérience employé et l'expérience client.

#### SURUTILISATION

Je pourrais sembler intrusif ou paternaliste. Je pourrais avoir de la difficulté à encadrer avec fermeté les écarts de rendement ou de comportement, car mon empathie deviendrait de la sympathie. Je pourrais avoir de la difficulté à mettre mes limites et affirmer mon leadership. Je pourrais négliger mes propres besoins, ce qui pourrait avoir un impact sur ma performance et mon équilibre.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En faisant quelque chose de bien pour un collaborateur sans attendre quoi que ce soit en retour
- En m'assurant de prendre soin de la qualité de la relation avec l'autre dans mes communications écrites et verbales
- En veillant à préserver un équilibre entre « donner et recevoir », « demander et offrir »
- En aidant quelqu'un qui en a besoin et qui ne le demande pas

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'on accorde peu d'importance ou qu'on restreint les actions axées sur le bien-être d'autrui
- Lorsque des comportements radins et mesquins sont tolérés ou encouragés
- Lorsqu'un capitalisme à l'extrême freine les actions positives vers autrui

#### Impact

- Je pourrais ressentir une perte de sens liée au fait de ne pouvoir contribuer au bien-être des autres

### MÉTAPHORE

**On peut allumer des milliers de bougies avec une seule sans que la vie de cette bougie s'en trouve abrégée. On ne réduit pas le bonheur en le partageant – Bouddha**

Ma force signature est :

## INTELLIGENCE SOCIALE

Je suis conscient des sentiments des autres et de ce qui les motive, je sais comment m'insérer dans différents cadres sociaux et je sais comment mettre les autres à leur aise.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je possède une bonne lecture des signaux et des informations concernant les motivations et les émotions en jeu. Je suis perspicace ; je m'adapte aux différents contextes sociaux et aux différents types de personnes. Je sais intuitivement ce qui motive et rallie les équipes. Je suis capable d'établir des stratégies adaptées au contexte. Je suis à l'aise dans les négociations et je privilégie les échanges gagnant-gagnant.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En facilitant l'intégration des personnes dans des contextes pour lesquels elles sont peu familières (nouveaux membres d'équipe, etc.)
- En portant attention aux comportements non verbaux des membres de mon équipe et en décidant d'une action adéquate
- En adaptant constamment mes actions en fonction de ma lecture de l'environnement
- En favorisant les compromis dans les situations exigeantes

#### SURUTILISATION

Je pourrais analyser de façon exagérée les signaux non verbaux et les situations en faisant de fausses interprétations ou en étant trop sensible aux personnes. Chercher à prévoir les impacts pourrait ralentir ma prise de décision et me rendre trop prudent dans mes actions. Par ma capacité à m'adapter aux contextes et aux gens, je pourrais paraître manipulateur.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque les personnes ne sont pas accessibles et qu'il est difficile d'avoir leur rétroaction
- Lorsqu'un milieu tolère les mensonges, les secrets et les manipulations
- Lorsque mes préoccupations ne peuvent être discutées ou partagées

#### Impacts

- Inconfort interpersonnel, incompréhension et incertitude
- Ressenti de non-maîtrise de la situation

### MÉTAPHORE

**Une chauve-souris interpersonnelle qui utilise les ultrasons comme un radar**

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# JUSTICE



### L'ABEILLE

Symbolise l'esprit d'équipe et le leadership. L'abeille possède six pattes et son abdomen est divisé en six segments. Le nombre six lui est attribué aussi du fait que les alvéoles de cire qu'elle fabrique sont hexagonales. On peut affirmer que c'est un insecte équitable en termes de proportion.

### COURONNE D'OLIVIER

Le symbole populaire de la justice est la balance encadrée de feuilles de laurier. Toutefois, puisque le laurier représente la victoire et que l'olivier est associé à la paix, la couronne d'olivier fait davantage écho à l'équité.

**13. CITOYENNETÉ,  
LOYAUTÉ ET  
TRAVAIL EN ÉQUIPE**

**14. IMPARTIALITÉ,  
ÉQUITÉ ET JUSTICE**

**15. LEADERSHIP  
(CAPACITÉ À DIRIGER)**

Ma force signature est :

## CITOYENNETÉ, TRAVAIL D'ÉQUIPE ET FIDÉLITÉ

J'excelle en tant que membre d'un groupe. Je suis un camarade fidèle et dédié, je fais toujours ma part du travail et je travaille dur pour le succès du groupe.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je peux collaborer et contribuer au succès de l'équipe ainsi qu'à la réalisation de la mission. Je me considère comme un membre de l'équipe. J'ai un grand sens du devoir et de loyauté. J'aime être en relation avec les autres. J'encourage et je soutiens le développement de la collaboration et du travail d'équipe en considérant mes valeurs et celles de l'organisation.

#### SURUTILISATION

Je pourrais être paralysé en cherchant un consensus à tout prix. Je pourrais être dépendant des opinions des autres. Je pourrais dire comme le groupe pour éviter d'en être exclu. Je pourrais sous-estimer la valeur de ma contribution. Il pourrait m'arriver de penser que l'équipe est bien plus importante que moi.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En offrant ma contribution à une équipe, une organisation ou à titre de bénévole
- En rendant des services
- En questionnant les autres sur leurs besoins
- En reconnaissant les accomplissements de l'équipe

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'on travaille en silos, sans interdépendance
- Lorsque j'occupe une fonction qui m'isole pour différentes raisons soit par la nature de la fonction, soit géographiquement et sans moyens technologiques pour compenser

#### Impacts

- Je pourrais aller à l'encontre de mes valeurs pour le bien de l'équipe
- Je pourrais me sentir amputé de ne pouvoir livrer mon plein potentiel et ainsi mon élan serait restreint

### MÉTAPHORE

**Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin**



Ma force signature est :

## IMPARTIALITÉ, ÉQUITÉ ET JUSTICE

Traiter les gens équitablement est l'un de mes principes permanents.  
Je ne laisse pas mes sentiments personnels influencer mes décisions à propos des autres, je donne à chacun sa chance.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, cette force me permet de traiter chaque personne avec dignité et respect. J'applique les mêmes règles, je donne les mêmes chances et les mêmes opportunités à chaque membre de mon équipe et à mes collaborateurs. Je n'évalue pas les gens sur la base de leurs caractéristiques personnelles, mais sur leurs compétences professionnelles.

#### SURUTILISATION

Je pourrais réagir fortement à des situations où des croyances et valeurs essentielles à mes yeux ne semblent pas respectées. Je pourrais me montrer rigide sur les procédures sans tenir compte des nuances qu'impliquent les relations humaines au travail. Défendre une cause à tout prix pourrait nuire à mon sens politique et porter atteinte à ma crédibilité.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En m'assurant que les critères et les procédures soient écrits, diffusés, mis en place et respectés
- En sollicitant les avis de tous les collaborateurs
- En confiant un mandat à une personne à qui je ne délègue pas d'habitude
- En identifiant trois forces pour chacun de mes employés, incluant les employés à défis

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque les normes et les règles manquent de clarté, ne sont pas suffisamment orientées vers le bien commun ou semblent injustes
- Lorsque les paramètres et les critères à la base des décisions et des actions ne sont pas suffisamment spécifiés et laissent place à des passe-droits

#### Impacts

- Inconfort majeur et insatisfaction
- Élan irrépressible pour réduire ce qui semble dissonant et poser des actions au nom du bien commun

### MÉTAPHORE

**Il n'existe pas de vérité absolue, toute vérité est relative à un contexte particulier**

Ma force signature est :

## LEADERSHIP (CAPACITÉ À DIRIGER)

J'excelle lorsqu'il s'agit de diriger : encourager un groupe à faire ce qu'il a à faire et maintenir l'harmonie au sein de ce groupe en faisant en sorte que chacun se sente inclus.  
Je suis doué pour organiser des activités et veiller à leur bon déroulement.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je soutiens les personnes de façon équitable et juste. Je communique une vision et une direction qui facilitent l'engagement et l'inclusion de tous les membres de mon équipe. Naturellement, je fais émerger les choses, sans être nécessairement en avant. J'ai une influence positive dans les équipes auxquelles j'appartiens. Je suis une personne qui a un grand sens des responsabilités.

#### SURUTILISATION

Je pourrais laisser mon leadership nuire à l'autonomie des membres de mon équipe et à la collaboration avec mes pairs. Confronté à des objectifs et des rythmes différents des miens, je pourrais paraître autoritaire, arbitraire et contrôlant.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En communiquant et/ou en développant une vision collective et stimulante
- En développant mes habiletés de délégation
- En clarifiant les rôles et responsabilités selon les forces de chacun
- En tenant davantage de conversations courageuses et bienveillantes

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'il n'y a personne à influencer
- Lorsque mes collaborateurs ne croient pas à la cause et ne veulent pas y contribuer
- Lorsque je dois travailler seul

#### Impacts

- Je pourrais me sentir impuissant et abattu

### MÉTAPHORE

**Le chef d'orchestre**

---

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# MODÉRATION



### **BÉLIER**

Symbole de l'équilibre, le bélier est un animal qui vit en équilibre sur des parois escarpées. Il est prudent, discret et prend beaucoup de précautions. Dans les ornements funéraires africains, la corne de bélier est un symbole qui illustre aussi l'humilité.

### **VIOLETTE**

La violette symbolise la discrétion et l'humilité. Sans doute par ses pétales dont certaines semblent hésiter à se montrer, la violette incarne la discrétion.

### **16. PARDON**

### **17. MODESTIE ET HUMILITÉ**

### **18. PRUDENCE, PRÉCAUTION ET DISCRÉTION**

### **19. MAÎTRISE DE SOI ET AUTORÉGULATION**

Ma force signature est :

## PARDON

Je pardonne à ceux qui m'ont fait du tort. Je donne toujours une seconde chance aux gens.  
Mon principe directeur est le pardon et non la vengeance.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je sais donner une autre chance à mes employés et collaborateurs. Je me mets en mode solution rapidement au lieu de chercher un coupable. Je démontre de l'empathie et de la compréhension pour les erreurs. Je ne suis pas rancunier, car je sais qu'il s'agit d'un mauvais investissement de mon temps.

#### SURUTILISATION

Je pourrais devenir trop permissif et être perçu comme un gestionnaire qui manque de courage ou qui donne trop de chances à ses employés. Je pourrais créer des situations d'iniquité dans mon équipe en ne gérant pas assez rapidement certaines situations problématiques. Je pourrais trop tolérer certains écarts.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En guidant autrui à voir la perspective de l'autre plus rapidement
- En me donnant une seconde chance quand j'ai fait une erreur
- En développant dans mon équipe un état d'esprit apprenant centré sur les solutions plutôt que jugeant et blâmant
- En développant mon autocompassion

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque le milieu ou les rôles amènent à classer, catégoriser, ordonner, juger les êtres humains, peu importe les critères
- Lorsqu'il est impossible de faire des erreurs honnêtes ou lorsque les conséquences aux manquements sont trop sévères ou trop larges

#### Impact

- Je pourrais me sentir très isolé
- Je pourrais vivre une perte de sens

### MÉTAPHORE

Savoir tourner la page

Ma force signature est :

## MODESTIE ET HUMILITÉ

Je ne cherche pas à être au-devant de la scène et je préfère laisser mes actes parler d'eux-mêmes. Je ne me considère pas comme quelqu'un de spécial et les autres reconnaissent et apprécient ma modestie.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je laisse mes accomplissements et mes réalisations parler d'eux-mêmes. Je préfère mettre en lumière le travail de mon équipe. Je ne recherche pas les compliments ni les éloges. J'écoute avec intérêt mes collaborateurs, je tiens compte de leurs propositions et j'aime leur apporter du soutien. À mes yeux, la force du groupe est plus grande que les apports individuels. Je valorise les succès de l'équipe et demeure imputable lorsque les résultats ne sont pas optimaux.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En recherchant un équilibre entre mon désir de modestie et la nécessité de visibilité de mes actions afin que celles-ci aient de l'impact
- En écoutant attentivement les autres
- En reconnaissant l'apport de mes collaborateurs et leurs interventions pour stimuler la mobilisation
- En reconnaissant les impacts positifs de l'humilité

#### SURUTILISATION

Je pourrais m'oublier et accorder plus d'importance au bien-être ou aux besoins des autres que des miens. Il pourrait même m'arriver de me déprécier. Je pourrais hésiter à prendre la parole ou à prendre ma place comme leader alors que ce serait nécessaire. Je pourrais sembler manquer d'assurance et ainsi semer des doutes chez mes collaborateurs.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque je dois me vendre, souligner mes mérites et me faire valoir
- Lorsque le milieu ou les gens ne favorisent pas une posture discrète ou modeste

#### Impacts

- Je pourrais devenir gêné, inconfortable et me sentir imposteur
- Je pourrais ne pas faire reconnaître mon point de vue

MÉTAPHORE  
Nelson Mandela

Ma force signature est :

## PRÉCAUTION, PRUDENCE ET DISCRÉTION

Je suis quelqu'un de prudent et mes choix sont par conséquent des choix prudents.  
Je ne fais ni ne dis des choses que je risquerais de regretter par la suite.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je m'appuie sur une bonne réflexion et une lecture approfondie de l'environnement pour gérer les risques et les impacts de mes décisions et de mes actions. J'analyse les intérêts en jeu en réfléchissant aux avantages et aux inconvénients. J'obtiens la confiance de mes collaborateurs, car ils savent que je suis respectueux et discret face à ce qu'ils me partagent.

#### SURUTILISATION

Je pourrais manquer des opportunités d'affaires par ma lenteur décisionnelle. Je pourrais éviter de prendre des risques et ainsi décourager l'audace de mes collaborateurs. Par crainte de me tromper, je pourrais envisager plusieurs obstacles et scénarios possibles. Je pourrais paraître inflexible et rigide. Dans mes fonctions de gestion, je pourrais me sentir menotté par les confidences de mes collaborateurs.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En prenant un recul pour envisager tous les impacts possibles d'une décision sur le court, moyen et long terme
- En développant l'habitude de définir des objectifs spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes et déterminés dans le temps (SMART)
- En osant prendre des risques calculés
- En passant à l'action plus rapidement à la suite de mon analyse

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'on me demande de prendre une décision rapidement, de ne pas réfléchir ou de me fier à mon intuition à partir d'informations parcellaires
- Lorsqu'on me demande de ne pas me soucier des impacts environnementaux, financiers et sociétaux lors de mes décisions

#### Impacts

- Je pourrais trouver difficile de faire confiance à mon instinct
- Je pourrais devenir anxieux
- Je pourrais craindre de commettre des erreurs et d'en être imputable

### MÉTAPHORE

#### Une force tranquille

Ma force signature est :

## MAÎTRISE DE SOI ET AUTORÉGULATION

Je maîtrise consciemment ce que je ressens et ce que je fais. Je suis discipliné. C'est moi qui contrôle mes appétits et mes émotions, et non l'inverse.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis calme, solide et confiant en situations difficiles ou de crise. Je maîtrise mes pensées et mes émotions pour choisir les actions appropriées. Je sais modifier mes habitudes lorsqu'elles ne sont pas optimales. Mon autodiscipline me permet d'influencer l'atteinte des buts que nous nous fixons et de respecter les échéanciers. Par mon attitude et ma patience, je favorise un climat sécurisant dans mon équipe et avec mes collaborateurs.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En utilisant des outils de gestion au service de mon équipe et de mon organisation
- En assumant le leadership en situation d'urgence ou de crise
- En aidant mon équipe à garder le cap sur les objectifs
- En me planifiant des moments de plaisir, de joie ou de repos

#### SURUTILISATION

Je pourrais paraître froid, rigide, insensible, ancré dans les routines et peu capable d'adaptation. Je pourrais manquer de spontanéité et être contrôlant. Je pourrais défavoriser la responsabilisation et l'autonomie dans les équipes.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque le contexte est flou, peu structuré, peu discipliné, sans direction claire
- Lorsqu'il y a beaucoup de mouvance, de changement et d'ambiguïté
- Lorsque les plans d'action ne sont pas respectés

#### Impacts

- Je pourrais me sentir impatient, déboussolé ou inquiet
- Je pourrais laisser mes besoins de structure et de contrôle prendre le dessus

### MÉTAPHORE

**Capitaine de son propre navire**





---

## LES FORCES DE CARACTÈRE DU LEADER

# TRANSCENDANCE



### LICORNE

Créature légendaire symbole de pureté et de grâce. Une croyance en des licornes « spirituelles » perdure. Dans la culture populaire, on attribue des pouvoirs fabuleux de clairvoyance à la licorne. On lui accorde aussi le pouvoir de parler, de jouer un rôle divinatoire et d'avertir des dangers.

### FLEUR DE MAGNOLIA

Jaune ou blanche pour illustrer le soleil ou la lune, la fleur de magnolia, plante millénaire, serait une des premières plantes à fleurs à être apparue sur terre. Symbole de beauté et de pureté, elle transcende les âges. C'est aussi une fleur de printemps : elle symbolise l'espoir après l'hiver. Offrir des fleurs en cadeau est devenu un symbole de gratitude.

### 20. RECONNAISSANCE DE LA BEAUTÉ ET DE L'EXCELLENCE

### 21. GRATITUDE

### 22. ESPOIR, OPTIMISME, ANTICIPATION DU FUTUR

### 23. HUMOUR ET ENJOUEMENT

### 24. SPIRITUALITÉ, RELIGIOSITÉ, BUT DANS LA VIE ET FOI

Ma force signature est :

## RECONNAISSANCE DE LA BEAUTÉ ET DE L'EXCELLENCE

Je remarque et j'apprécie la beauté, l'excellence et les performances habiles dans tous les domaines de la vie, allant de la nature aux arts, aux mathématiques, aux sciences et à la vie quotidienne.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis attentif aux habiletés, aux compétences et à l'excellence manifestes dans mon entourage. Je sais reconnaître et faire émerger les talents des membres de mon équipe. Je les oriente vers des objectifs de dépassement et de performance supérieure. Je me préoccupe de la beauté dans l'environnement et m'en sers pour optimiser le climat, la collaboration et le bien-être au travail.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En prenant le temps d'apprécier les belles choses de la vie, la nature, l'architecture, l'art, etc.
- En notant mes réalisations et celles de mon équipe dans mon journal de bord
- En prenant le temps d'apprécier les actions qui stimulent à devenir meilleur, à s'élever comme individu, comme équipe
- En documentant un « dossier inspiration » (photos, articles, journal de bord, benchmark, etc.) portant sur des facteurs de succès, de réussite et d'excellence

#### SURUTILISATION

Je pourrais avoir de la difficulté à déléguer par crainte que les résultats ne soient pas à la hauteur de mes attentes. Je pourrais pousser mes équipes à se dépasser au point de les épuiser et de m'épuiser moi-même. Je pourrais souffrir des impacts du perfectionnisme et avoir de la difficulté avec la gestion du temps et des priorités. Je pourrais me montrer hypersensible aux commentaires et à la critique.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsqu'on accorde peu d'importance à la valeur d'excellence
- Lorsque le plus petit dénominateur commun semble la norme
- Lorsque la sensibilité au bon, au beau et au bien n'est pas valorisée et où leur appréciation peut être dénigrée

#### Impacts

- Je pourrais être démobilisé par le fait de ne pouvoir savourer complètement les expériences et les résultats
- Je pourrais me freiner et diminuer ma contribution

MÉTAPHORE  
La Belle et la Bête

Ma force signature est :

## GRATITUDE

Je suis conscient des bonnes choses qui m'arrivent et je ne considère jamais qu'elles me soient dues. Mes amis et les membres de ma famille savent que je suis une personne reconnaissante, parce que je prends toujours le temps d'exprimer mes remerciements.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis reconnaissant pour les défis que je peux relever et pour la chance que je possède de développer mon équipe. Je donne facilement une rétroaction positive et je reconnais la contribution de mes employés de différentes façons, par exemple : café/muffins, activités sociales et cartes de souhaits. Je suis attentif aux facteurs de succès et je ne manque pas une occasion pour exprimer ma gratitude. J'apprécie les remerciements des autres.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En écrivant quotidiennement trois bonnes choses qui me sont arrivées
- En commençant une réunion en soulignant les bons coups
- En remerciant spontanément un collaborateur au travail
- En appréciant les aspects positifs du travail des membres de mon équipe et en leur donnant une rétroaction positive régulièrement

#### SURUTILISATION

Je pourrais être perçu comme quelqu'un de complaisant qui ne gère pas les problèmes et qui évite d'affronter certaines situations. Trop souvent reconnaître et remercier, ou le faire sans discernement, peut avoir l'effet inverse. Je pourrais me montrer flatteur et utiliser des compliments pour obtenir une faveur ou influencer quelqu'un dans le sens de mes intérêts personnels, au détriment de ceux de mon équipe et du milieu de travail.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque je ne peux montrer mon appréciation, parce que je suis trop bousculé par le temps ou par les événements
- Lorsque les gens jugent négativement l'expression de rétroaction positive ou de reconnaissance

#### Impacts

- Je pourrais me sentir incompris ou jugé
- Je pourrais me censurer et ressentir de la tristesse

### MÉTAPHORE

La politesse du cœur

Ma force signature est :

## ESPOIR, OPTIMISME ET ANTICIPATION DU FUTUR

Dans le futur, je m'attends au meilleur et je travaille pour y arriver.  
Je crois dans le fait que l'avenir est quelque chose que je peux contrôler.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je vise toujours des résultats positifs et réalisables. J'ai une vision positive de l'avenir et j'ai la conviction de pouvoir y arriver. J'ai confiance en la capacité de mon équipe à atteindre les objectifs que nous avons identifiés, et ce, malgré les difficultés potentielles. Mon optimisme est contagieux, mobilisant et encourage le dépassement de soi.

#### SURUTILISATION

Je pourrais ignorer certains obstacles et ne pas écouter suffisamment les préoccupations de mon équipe et de mes collaborateurs. Mes attentes pourraient paraître irréalistes. Mon optimisme pourrait me rendre aveugle vis-à-vis certains aspects stratégiques.

#### OPTIMISATION

Je développe cette force...

- En travaillant chaque jour sur un projet qui me passionne; il peut être d'ordre personnel, relationnel ou professionnel
- En partageant mon optimisme pour certaines idées ou certains projets autour de moi
- En identifiant régulièrement des objectifs stimulants pour moi-même et mon équipe
- En visualisant le futur de façon optimiste et en identifiant des façons d'y arriver

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque j'évolue dans un milieu où des personnes pessimistes et cyniques éteignent l'enthousiasme
- Lorsque l'horizon temporel est à court terme, au jour le jour ou manque de clarté
- Lorsqu'on manque de vision positive

#### Impacts

- Je pourrais réagir au gaspillage face à ce qu'il serait possible d'atteindre

### MÉTAPHORE

**Voir le verre à moitié plein**

Ma force signature est :

## HUMOUR ET ENJOUEMENT

J'aime rire et taquiner. Il est important pour moi d'apporter la joie et la bonne humeur.  
J'essaie de voir le bon côté de chaque situation.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, je suis capable de détendre l'atmosphère et dédramatiser des situations difficiles ou stressantes. Je raconte souvent des anecdotes drôles en lien avec des situations potentiellement difficiles. Je suis capable d'autodérision. Je crée un climat de travail agréable, plaisant et efficace qui favorise la créativité et les solutions au sein de mon équipe et avec mes collaborateurs.

#### SURUTILISATION

Je pourrais ne pas être pris au sérieux par certaines personnes et avoir de la difficulté à assumer mon autorité. Je pourrais faire des blagues déplacées ou hors contexte et offusquer des gens sans le vouloir. Je pourrais déranger certaines personnes qui pourraient percevoir les blagues comme une perte de temps ou de l'insouciance.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En me donnant la permission de rire avec mon entourage et d'avoir du plaisir au travail
- En utilisant mon sens de l'humour avec tact pour détendre les situations tendues
- En utilisant l'humour pour développer mon réseau de contacts
- En permettant aux gens qui ont un sens de l'humour naturel au sein de mon équipe de détendre l'atmosphère quand c'est utile

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque je me retrouve dans un milieu sérieux où les émotions vives sont retenues, voire désapprouvées
- Lorsque des collègues me semblent incapables d'autodérision ou découragent publiquement l'énergie positive

#### Impacts

- Je pourrais manquer d'énergie et trouver mon travail ennuyant
- Je pourrais utiliser l'humour noir en me montrant cynique

#### MÉTAPHORE

**L'humour est la forme la plus saine de lucidité**

– Jacques Brel

Ma force signature est :

## SPIRITUALITÉ, RELIGIOSITÉ, BUT DANS LA VIE ET FOI

J'ai des croyances fortes et cohérentes en ce qui concerne la raison d'être de l'univers et la puissance supérieure qui le régit. Je connais ma place au sein du plus grand dessein. Mes croyances sont à l'origine de mes actions et sont une source de bien-être /réconfort pour moi\*.

### À titre de gestionnaire...

#### UTILISATION OPTIMALE

À mon meilleur, mes actions professionnelles contribuent à la mission et aux valeurs de mon organisation en cohérence avec mes propres valeurs. Je suis un leader capable d'articuler une mission qui inspire mes collaborateurs et donne un sens à leur travail. Je suis capable de recadrer les objectifs et le travail de mon équipe sur ce qui est essentiel et porteur de sens. Je définis le succès à un plus haut niveau, en outre, pour faire une différence dans la société.

#### OPTIMISATION

J'utilise davantage cette force...

- En me questionnant sur le « pour quoi » et le sens de mes actions et de celles de mon équipe
- En maintenant un lien étroit entre mes valeurs fondamentales et leur intégration dans mon travail
- En faisant la différence entre réussir dans la vie et réussir sa vie
- En m'impliquant bénévolement dans une cause

#### SURUTILISATION

Je pourrais paraître entêté et avoir de la difficulté à faire des concessions lorsque les décisions à prendre ne sont pas alignées avec mes valeurs ou celles de l'organisation. Je pourrais juger les autres qui ne partagent pas mes valeurs. En étant tellement motivé et engagé dans ma mission, je pourrais perdre la perspective globale, prendre de mauvaises décisions ou encore, entraîner le désengagement de mon équipe.

#### CONTEXTES DE SOUS-UTILISATION

- Lorsque le milieu est non réceptif aux croyances religieuses et à la spiritualité
- Lorsqu'un environnement ne permet pas la réflexion

#### Impacts

- Je pourrais sentir que l'on brime ma source d'inspiration
- Je pourrais demeurer silencieux ou tenter de me cacher
- Je pourrais ressentir du désespoir

\* Ces dernières années, la recherche en psychologie tend à opérer une distinction entre le concept de religiosité et de spiritualité. On entend par religiosité, la croyance de l'individu en une divinité accompagnée d'une pratique religieuse. La spiritualité serait liée au développement intentionnel des forces et des vertus humaines. Selon nous, l'Enquête VIA mesure davantage la religiosité.

---

## QUESTIONS D'EXPLORATION

1

Identifiez une réussite professionnelle qui a été positive pour vous.

2

Comment vos forces signature ont-elles contribuées aux résultats ?

3

Y a-t-il parmi vos forces signatures une force que vous pourriez parfois surutiliser et qui pourrait même vous nuire ?

4

Comment pourriez-vous optimiser l'utilisation de ces forces dans votre prochain défi ?

---

# CONCLUSION

À partir du corpus de connaissances portant sur les forces de caractère de l'inventaire VIA, nous proposons ces 24 fiches d'interprétation en contexte de travail tel qu'exprimé par les leaders et les gestionnaires.

Notre objectif est de contribuer à l'avancement de la compréhension des forces de caractère du leader soit par l'utilisation optimale, soit par la surutilisation ou la sous-utilisation dans le contexte personnel, organisationnel ou sociétal. De plus, nous avons le souci de permettre aux gestionnaires de développer certaines forces, en fournissant des pistes de réflexion pour les optimiser.

Finalement, nous souhaitons contribuer à la collectivité en offrant nos réflexions et notre travail gracieusement en format électronique.

Nous vous serions reconnaissants de nous faire part de vos impressions et de vos commentaires afin que ce document vive et évolue.





---

# BIBLIOGRAPHIE

Boniwell, I. (2008). *Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning*. Personnel Well-Being Centre.

Brun, J.P. et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*. Paris, France : Eyrolles.

Dubreuil P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L. et Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1-3), 1-19. DOI 10.1007/s41042-016-0001-8.

Dubreuil, P., Forest, J. et Courcy, F. (2012). Nos forces et celles des autres. Comment en optimiser l'usage au travail? *Gestion*, 37(1), 63-72.

Forest, J., Magneau, J.A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P. et Lavigne, G.L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relation*, 65(9), 1234-1252.

Forest, J., Dubreuil, P., Crevier-Braud, L., Girouard, S., Bergeron, É. (2011). Miser sur les forces des employés pour améliorer le fonctionnement au travail. *Effectif*, 14(2), 22-25.

Gable, S.L. et Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 2013-110.

Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. Paris, France : Editions Robert Laffont.

McQuaid, M. Billet du blogue du 9 février 2017, *24 ways to put your strengths to work*. HuffPost.

Niemiec R. (2018). *Character Strengths Interventions. A Field Guide for Practitioners*. Boston, MA : Hogrefe Publishing.

Niemiec R. et McGrath R. (2019). *The Power of Character Strengths – Appreciate and Ignite your Positive Personality*. An official Guide from the VIA Institute on Character.

Peterson C. (2004). *Character Strengths and Virtues*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Seligman M. (2013). *S'épanouir*. Paris, France : Belfond.

Seligman, M. E. P. et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Seligman, M. E. et Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction*. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Berlin, Allemagne :Springer Netherlands.

Shankland, R. et Lantheaume, S. (2018). *La psychologie positive*. Paris, France : Éditions in Press.

Tayyab, R. (2017, juillet). *The Becoming: Explore, Express, Apply & Enhance your Strengths*. Congrès International Positive Psychology Association, Montréal, Québec.

VIA Institute on Character : <http://www.viacharacter.org>

Wagener, B. (2017). *Le guide des forces*. Repéré à <http://se-realiser.com>

**ÉDITION**

Line Blackburn  
Pascale Lemaire  
Sylvie Ménard  
Jacques E. Tremblay

**ILLUSTRATIONS**

Jeanne Ménard-LeBlanc

**PHOTOGRAPHE**

Fannie-Laurence Dubé-Dupuis

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE**

[gbdesign-studio.com](http://gbdesign-studio.com)

Dépôt légal – 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-9818229-0-1 (PDF)

© Line Blackburn, Pascale Lemaire, Sylvie Ménard et Jacques E. Tremblay, 2019

Tous droits réservés. La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, mêmes partielles sont interdites sans l'autorisation des éditeurs.