comment devenir meilleur

Guide pratique pour développer les compétences indispensables à ta progression de carrière

Mathieu Guénette
Catherine Bédard

les ambitieux

comment devenir meilleur

Guide pratique pour développer les compétences indispensables à ta progression de carrière

Par Mathieu Guénette, c.o. et Catherine Bédard, CRHA

Illustration : Annie Desrochers
Couverture et mise en page : Xavier Savage
Révision : Marie Gervais

Pour usage personnel, reproduction autorisée avec mention de la source

TÉMOIGNAGES

Éric Bonneau,
santé, sécurité, amélioration continue et formation

Comment devenir meilleur? C'est une bonne question n'est-ce pas?

Si la question vous intéresse et que vous ne savez pas nécessairement par où commencer et que vous recherchez un processus concret pour amorcer cette aventure …

À travers l'histoire d'une jeune professionnelle ce livre nous amène à réfléchir sur nous en nous suggérant des exercices concrets.

Voici ce que le livre de Mathieu et Catherine m'a permis de faire.

- *Me questionner sur ce que je veux réellement et ce qui m'en empêche;*
- *Effectuer des choix stratégiques;*
- *Identifier et développer une compétence clé;*
- *Établir un plan d'action, le protéger et le réaliser.*

Avec les nombreuses références et le projet des ambitieux qui nous propose des pistes de développement à travers des balados en résumant entre autres des Best-sellers. Qui sait où cette aventure vous mènera?

Mélinda Roy
CRHA, directrice ressources humaines chez Innovaplas

J'ai débuté la lecture du Guide en me disant «J'aime ça lire ces affaires-là» sans but précis, peut-être pour partager un jour avec des collègues de travail ou des amis.

En débutant la lecture, j'ai été surprise de voir à quel point le Guide est écrit avec un langage courant et que les théories (souvent trop compliquées!) sont vulgarisée avec des mots simples et des exemples concrets / une histoire concrète.

Au fur et à mesure que je prends connaissance du document, que j'avance dans chacun des chapitres, je me prête au jeu et réponds aux questions qui sont posées... et je me rends compte que le Guide peut s'appliquer à moi aussi! Non pas seulement à des collègues ou des amis, mais bien à moi! On se questionne, on se cherche, on a peur, on ne veut pas décevoir, etc.

En fait, j'ai adoré le Guide! J'ai eu la chance de rencontrer Mathieu lors d'un test de préembauche. Il m'avait rencontré en entrevue et me questionnait sur les réponses du panier de gestion que j'avais réalisé quelques jours plus tôt. Il avait mis le doigt sur des aspects intéressants qui me challengeait. Il m'avait demandé (et c'est demeuré dans ma mémoire...!) «Qu'est-ce que tu vas faire concrètement pour développer?». Ce Guide est en quelque sorte une entrevue avec Mathieu ☺

Je vais d'ailleurs partager le Guide au comité de direction, je l'adore!

Pascale Dufresne,
présidente de Inspire Leadership

Il n'est pas toujours facile de s'y retrouver parmi tous les guides visant le développement de soi. « Comment devenir meilleur » de Mathieu Guénette et Catherine Bédard se classe dans la catégorie des livres intelligents et solidement accotés sur des bases théoriques sérieuses, tout en étant brillamment vulgarisé. C'est un art de réaliser cela.

Son approche respecte bien la façon dont un adulte peut se développer: en offrant un processus actif qui aide à passer de la conscience à l'action.

A travers ce guide, le lecteur est invité à développer sa posture de l'apprenant et sa curiosité, bases du développement de soi. En même temps il amène à élever la conscience de soi. Ces éléments favorisent à coup sûr une autonomie du lecteur dans son propre voyage de développement et des apprentissages qui serviront toute une vie.

J'aime particulièrement que l'on y présente des pistes concrètes pour devenir meilleur mais aussi les pièges et blocages qui peuvent se présenter ainsi que des moyens d'y faire face.

Le processus est clair et esthétiquement bien présenté, appuyé par des cas concrets qui soutiennent dans la compréhension de la théorie.

Un guide généreux de par son contenu et aussi pour les nombreuses références que l'on y trouve. Bravo aux auteurs!

Lucie Benoit,
directrice adjointe au CSAI

Le livre ‘’Comment devenir meilleur’’ est un guide clé en main et un outil indispensable pour le développement de mes employés.

Avec ses explications simples, ses exemples concrets et ses exercices qui décortiquent chaque étape du plan de développement, le livre nous accompagne dans le processus tout comme un coach le ferait.

Rien n’est oublié et les références vers certains sites ou vers les balados Les Ambitieux complètent bien l’information pour les plus curieux.

Comme il est gratuit, il servira assurément d’outil essentiel pour les employés de notre organisme qui ont le désir de s’épanouir dans leur carrière.

INTRODUCTION

- Comment ce guide changera à jamais ton existence
- Ce que tu vas gagner avec les Ambitieux
- Le mot de Catherine
- L'odyssée de Daphnée

CHAPITRE 1
CONNECTE-TOI À TON AMBITION PROFONDE

- Daphnée se dévoile
- Exercice #1

CHAPITRE 2
REGARDE EN FACE TON ENNEMI INTÉRIEUR

- Daphnée est terrorisée
- Exercice #2

CHAPITRE 3
CIBLE TA PRIORITÉ DE DÉVELOPPEMENT,
TA NOUVELLE OBSESSION

- Daphnée explore
- Exercice #3

CHAPITRE 4
DÉVELOPPE TA PROPRE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE

- Daphnée s'aligne
- Exercice #4

CHAPITRE 5
CONÇOIS TON PLAN INFAILLIBLE

- Daphnée se structure
- Exercice #5

CHAPITRE 6
METS EN PLACE L'ÉCOSYSTÈME DE TON SUCCÈS

- Daphnée se gère
- Exercice #6

CONCLUSION

- La poule aux œufs d'or
- Comment aller encore plus loin (bibliographie commentée)

COMMENT CE GUIDE CHANGERA À JAMAIS TON EXISTENCE

> **Imagine que je te partage l'objectif qui me tient le plus à cœur. Plus que tout, mon but est de gagner une médaille d'or en ski.**

Toutefois, je néglige mon alimentation. Je n'ai pas d'entraîneur. Je n'ai aucun plan précis. Puis, surtout, tu ne me vois jamais faire du ski. Non seulement je ne pose aucune action pour atteindre mon objectif, mais je semble même ignorer que je devrais faire quelque chose pour y arriver.

Mon propos serait le suivant : *Ceux qui gagnent des médailles en ski sont vraiment chanceux. Moi aussi, si on m'en donnait l'occasion, j'en remporterais plein, des médailles.*

Tu aurais envie de me dire quoi?

Cette curieuse impression de distorsion entre un objectif et sa réalisation, je la ressens parfois dans mon travail.

En effet, depuis 2006, une de mes principales tâches est d'évaluer des candidats dans des processus de sélection à l'aide d'entrevues et d'outils psychométriques.

> **Les patrons me consultent pour déterminer quel candidat représente le plus haut potentiel pour leur objectif d'entreprise.**

Quand je mène mes entrevues auprès de ces candidats, plusieurs me font part de leur rêve de carrière. Ils me racontent alors comment ils aimeraient un jour devenir vice-président, posséder leur propre entreprise ou devenir une personne de référence dans leur secteur d'activité.

Aucun problème à ce qu'on vise le plus haut possible! J'aime bien les gens qui ont de l'ambition, comme tu t'en doutes. Cependant, lorsque je leur demande ce qu'ils auraient besoin de développer comme compétences pour y arriver, ***ils ne savent pas quoi me répondre!***

La question semble même les surprendre. *C'est vrai, je n'y avais jamais pensé, ça ne serait pas fou de cerner ce dont j'ai besoin pour réaliser mon objectif.*

Puis, après réflexion, quand les candidats me nomment finalement une compétence, je les interroge sur ce qu'ils comptent faire pour l'acquérir. Ils cherchent alors une réponse sans rien trouver.

Certains me confient : Je dois apprendre à mieux gérer mes émotions, mais je vous rassure, je travaille déjà là-dessus. Intéressé à en savoir plus, je leur demande en quoi consiste ce fameux travail et là, blocage complet.

> **« Je travaille là-dessus » signifie finalement « J'y pense de temps à autre ».**

En tant que conseiller d'orientation, je rencontre, depuis plus d'une vingtaine d'années, des gens qui ont de grandes aspirations sans toutefois prendre toujours les moyens concrets de les réaliser.

Dans bien des cas, mon travail avec eux consiste à les amener ***à passer à l'action***, bien plus qu'à les aider à prendre une décision en tant que telle.

Certains considèrent qu'atteindre des objectifs et avoir du talent serait une question de chance. Or, si tu souhaites plus que tout atteindre un objectif professionnel, ***tu possèdes un réel pouvoir sur ta trajectoire***. Cela t'appartient.

Si c'est vraiment important à tes yeux, élabore un plan et efforce-toi de le suivre.

> **Ton ambition, c'est ce qui te garde en vie. Prends les moyens qui sont à ta disposition pour la réaliser.**

Comment y parviendras-tu? Voici exactement ce que ce guide te propose d'explorer.

CE QUE TU VAS GAGNER AVEC LES AMBITIEUX

Je trouve dommage que le mot ambitieux soit souvent associé à des personnes arrogantes et prêtes à tout pour arriver à leurs fins. À mes yeux, les ambitieux, ce sont ceux qui ***aspirent à faire une différence dans le monde et qui ont envie d'atteindre des objectifs qui leur tiennent à coeur.***

Depuis déjà une dizaine d'années, j'enseigne à HEC Montréal à des étudiants qui désirent acquérir des connaissances. Suivre ce cours est pour eux une ***action concrète afin de se réaliser.***

Tout le projet des Ambitieux repose principalement sur cette idée du passage à l'action. Je souhaite donc m'adresser en premier lieu à un auditoire composé principalement de gens ambitieux. Pourquoi? Parce que je crois que ces personnes, animées d'un tel élan, feront les efforts nécessaires pour se dépasser.

> **Est-ce que tu te reconnais dans cette définition?**

Par exemple, si tu veux faire une différence pour la cause de l'environnement ou que tu trouves que le style de gestion dans la plupart des entreprises manque d'humanité, tu as deux options :

1. t'en plaindre sans rien faire;
2. tenter qu'il en soit autrement en te faisant un plan.

> **Les grandes innovations dans ce monde proviennent toujours de gens passionnés et qui restent concentrés sur un but précis.**

Mon objectif est de t'équiper pour ça avec ***des formations concrètes, pas des trucs!***

Pour avoir des trucs, va plutôt sur les réseaux sociaux, tu vas en trouver plein.

Avec mon amie Catherine Bédard, une grande spécialiste du développement, nous voulons te proposer avec le présent guide de ***bâtir un système, un système solide.***

Ce n'est pas la première fois que nous travaillons ensemble, car en 2017, nous avons publié un ouvrage ayant pour titre *Le candidat viscéral* qui a eu beaucoup de succès, et obtenu deux prix professionnels.

Bien que c'est moi qui prends principalement la parole dans ce texte, Catherine joue un rôle considérable dans la recherche, l'orientation et la conception de ce guide.

J'apprécie grandement son approche scientifique ainsi que sa grande ouverture d'esprit.

Elle possède aussi une expérience concrète et elle est soucieuse d'appuyer ses pratiques sur des théories validées.

Ce guide est là pour te proposer un cadre. C'est un peu comme si aujourd'hui, nous te fournissions une bibliothèque dans laquelle tu pourras y insérer les livres que tu as déjà et au fil du temps, y en ajouter de nouveaux.

Tout au long de ta lecture, nous allons te proposer diverses références pour aller plus loin. Il y aura aussi des suggestions liées au balado (podcast) *Les Ambitieux* que je fais depuis la fin de l'année 2018. Tu peux y avoir accès via iTunes ou Spotify.

À la fin du guide, nous avons mis un grand nombre de références de livres qui ont alimenté nos propres réflexions.

ATTENTION

Pour que ce guide fonctionne vraiment, il ne doit pas être juste lu comme on lirait un roman, il a été conçu avant tout pour être mis en pratique dans ta vie. En d'autres termes, pour chacun des six chapitres, tu auras des exercices à compléter. Prévois du temps pour y réfléchir, pour les accomplir et pour décanter.

Tu devras ensuite appliquer le plus rapidement possible ce que tu viens d'apprendre à la suite de ces exercices et transférer le tout dans ta vie à toi..

Donc, si tu es sérieux et que tu veux obtenir des résultats, tu vas faire les exercices.

De la même manière que si tu aspires à gagner une médaille d'or en ski, tu te dois absolument de faire du ski. C'est inévitable, non?

LE MOT DE CATHERINE, LA DÉTECTIVE DU DÉVELOPPEMENT!

Ici, c'est moi, Catherine, qui prend le clavier afin de me présenter et d'ajouter mon grain de sel.

Quand Mathieu m'a proposé qu'on retravaille ensemble pour le projet des *Ambitieux*, j'ai tout de suite dit oui. Parce que le développement, pour moi, c'est capital et ça me passionne.

Je m'identifie à une détective du développement, car je suis curieuse, je lis beaucoup sur ce sujet et je m'efforce également d'être critique vis-à-vis tout ce que je lis et j'entends. « *Ça s'appuie sur quoi?* » est une question que je pose souvent avant de prendre une nouvelle théorie au sérieux....

Depuis plusieurs années, j'accompagne des individus et des groupes à se développer dans une variété de contextes. J'ai mis en place et développé plusieurs programmes de formation dans toutes sortes de secteurs, tant pour des jeunes qui souhaitent apprendre un métier que pour des professionnels qui veulent accéder à des niveaux supérieurs de compétence dans leur métier ou encore en développer de nouvelles.

J'en suis venue à me questionner profondément pour comprendre ce qui fonctionne ***vraiment*** pour se développer et faire des constats cruciaux.

Mathieu et moi, on a la même vision : pour nous, il n'y a pas de hasard quand on parle de se développer.

Il faut avoir du courage et de la ténacité. Il faut d'abord accepter de plonger en soi et c'est ainsi qu'on prend le pouvoir sur notre parcours.

Avant d'aller plus loin, je te partage trois réflexions qui sont les piliers qui sous-tendent les exercices que nous proposons dans ce guide.

PREMIÈRE QUESTION

EST-CE POSSIBLE D'ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE?

Cette question a été le sujet de la recherche que j'ai faite pour compléter mon projet de maîtrise en éducation.

Mes coéquipières et moi avons épluché beaucoup de références scientifiques sur le sujet et réalisé une recherche-action pour vérifier nos hypothèses. Tu te demandes sûrement quelle est la réponse à cette question ?

Eh bien, la voici : ***développer l'expertise, ça ne peut pas s'accélérer, mais par contre, il est possible de réunir des conditions qui permettront de mettre tous les leviers en place pour qu'elle se développe de façon optimale.***

Autrement dit, pour quelqu'un qui souhaite aller plus loin, il y a des ***conditions de succès incontournables.*** Tu verras plus tard dans ce guide comment Daphnée, l'héroïne de notre histoire, les met en place pour en récolter les bénéfices.

Car il n'y a pas de miracle, se développer est vraiment un choix délibéré qu'on doit faire pour récolter des résultats.

Bien sûr, ça demande du travail, mais quelle récompense lorsqu'on constate qu'on a progressé!

Et en plus, en se développant délibérément, on développe ce que je pourrais appeler une « métacompétence », une

compétence qui transcende les autres : on devient plus compétent à se développer! L'important, c'est d'abord de bien s'organiser et d'être systématique dans les efforts qu'on fait. C'est un facteur important et on va y revenir tout au long de ce guide.

Toutes les expériences peuvent nous être utiles pour aller plus loin, pour peu qu'on se donne la peine de chercher ce qu'elles peuvent nous apprendre.

DEUXIÈME QUESTION

COMMENT NOTRE ÉTAT D'ESPRIT NOUS PRÉDISPOSE-T-IL À NOUS DÉVELOPPER?

Tu as déjà entendu parler du concept de *growth mindset*, mis en opposition à celui de *fixed mindset*?

C'est Carol Dweck, professeure à l'Université Stanford, qui a beaucoup travaillé et popularisé ces concepts. En gros, cela veut dire que l'état d'esprit dans lequel on se trouve influence grandement la façon dont on réagit aux situations. Dans un ***état d'esprit fixé*** (ma traduction de *fixed mindset)*, on croit que nos qualités et nos talents sont fixés et donc qu'ils ne peuvent pas changer, tout comme on ne pourrait pas changer la couleur de nos yeux puisque l'on naît avec cette caractéristique. On pense donc qu'on est habile ou pas à s'exprimer, que seul le talent inné conduit au succès et que c'est inutile de travailler pour s'améliorer.

Au contraire, quand on est dans un ***état d'esprit de développement***, qu'on pourrait aussi appeler de ***croissance*** (*growth mindset)*, la croyance qui nous habite est que l'apprentissage, l'intelligence et la compétence ont un impact certain sur notre succès. Ça vaut donc la peine de

mettre du temps et de l'énergie pour se développer, car tout n'est pas fixé pour toujours.

Tout le guide repose aussi sur cette prémisse : ***on peut avoir un impact sur notre parcours et ça vaut donc la peine de bien le planifier!***

J'en ai tellement parlé à Mathieu qu'il a fait un épisode de balado sur le livre *Mindset* de Carol Dweck! Si ça t'intéresse, c'est l'épisode 25 et le titre est: *Réaligne ton cerveau*.

> **Voici aussi un lien vers une vidéo de Carol Dweck qui explique sa théorie : https://youtu.be/hiiEeMN7vbQ**

TROISIÈME QUESTION

COMMENT GARDER EN MÉMOIRE CE QUE NOUS VENONS D'APPRENDRE?

Une autre croyance que j'ai, basée elle aussi sur mon expérience (et sur ce que semblent dire également certaines recherches en neurosciences, quoique les sources crédibles soient difficiles à retracer), est que pour vraiment intégrer un apprentissage et ensuite le réutiliser dans le futur, ***il est essentiel pour l'ancrer de pouvoir identifier et nommer ce qu'on a appris.***

On peut apprendre quelque chose mais si on ne l'a pas ancré, il y a un grand risque que cet apprentissage soit mis de côté et souvent oublié. C'est la raison pour laquelle une bonne pratique reconnue en formation consiste ***à finir une session en prenant quelques minutes pour faire réfléchir les participants à identifier ce qu'ils retiennent et à la façon dont ils utiliseront dorénavant leurs nouvelles compétences. Car une fois un apprentissage***

ancré, il faut aussi l'utiliser sinon notre cerveau passera à autre chose et ne transférera pas le nouvel apprentissage dans notre quotidien.

Ça aussi, c'est un principe sur lequel on s'appuie dans ce guide, en te demandant de réfléchir et de faire les exercices avec sérieux pour en retirer le maximum. C'est l'habitude à prendre pour retirer tous les bénéfices de nos efforts de développement.

Alors on y va! J'ai hâte que tu rencontres Daphnée maintenant, et je souhaite que son histoire t'inspire à aller plus loin.

DAPHNÉE

L'ODYSSÉE DE DAPHNÉE

Dans ce guide, ***la personne qui veut aller plus loin sera incarnée par Daphnée***, une jeune ingénieure qui possède quelques années d'expérience, passionnée de jazz.

Pour créer ce personnage, nous nous sommes inspirés de toutes les personnes qu'à travers les années, nous avons eu l'occasion d'assister dans leur évolution.

Pour toi, Daphnée va servir de modèle concret, car elle passera à travers toutes les étapes dans ce guide comprenant des exercices.

Tu verras ainsi clairement comment tu peux appliquer nos conseils et tes réflexions à ta vie professionnelle.

Dans le texte qui va suivre, tu trouveras l'introduction à l'odyssée de Daphnée et même une toute première leçon. Dans chacun des six chapitres qui vont suivre, tu auras l'occasion de la retrouver à différents moments de sa quête.

Daphnée travaille fort et elle aime ce qu'elle fait, mais elle veut aussi progresser et aller plus loin. Elle est curieuse et elle adore apprendre.

Louise, sa patronne, lui fait souvent des promesses en ce sens pour la garder motivée, mais au jour le jour, il y a inévitablement des urgences opérationnelles qui font en sorte que Daphnée doit remettre à plus tard ce qui, en fait, compte le plus à ses yeux : son développement.

Depuis deux ans au même emploi, elle a fini par comprendre, avec une pointe de dépit, que ***son développement ne sera jamais une priorité pour l'organisation.*** Il y a peut-être des chances que dans ton travail actuel, ça soit également le cas.

LOUISE

Louise, sa patronne, est une ingénieure très expérimentée qui a appris à être gestionnaire par la force des choses. Elle est une des trois associées fondatrices du bureau.

Elle adore Daphnée. Elle se montre aussi très compréhensive face aux questionnements professionnels de son équipe. Après tout, elle a dû elle-même passer par des étapes similaires.

Toutefois, Louise est aussi une femme extrêmement occupée, souvent accaparée par les diverses demandes et qui, avant tout, pense à la satisfaction des nombreux clients.

En plus, Louise est grand-mère et elle prend ce rôle très au sérieux. Devoir prendre soin des autres, c'est déjà, au départ, une très grande partie de son quotidien et c'est dur pour elle d'en donner beaucoup plus.

Daphnée tente de porter attention à la gestion de comptes et au développement des affaires, car elle a vite compris que c'était la meilleure façon de démontrer son ambition dans ce bureau. Elle se montre donc très ouverte à en apprendre davantage sur ces aspects et prend toutes les occasions pour l'exprimer.

> **Autrement, elle ne voit pas comment elle pourra progresser dans sa carrière.**

Pour le moment, c'est surtout Louise et les autres associés qui rencontrent les clients, font les analyses de besoins et prennent en main la responsabilité des devis.

Louise confie à Daphnée la rédaction de certaines parties des devis. Louise révise ensuite son travail en apportant quelques corrections.

Dans le tourbillon de l'action, les fameux devis doivent toujours être envoyés rapidement. Daphnée est un peu frus-

trée car ***elle a l'impression de toujours refaire la même chose sans jamais approfondir.*** Elle a parfois peur que son rôle se réduise à jamais à celui d'une simple exécutante.

À chaque fois, Louise la remercie chaleureusement, mais Daphnée aimerait obtenir des rétroactions plus étoffées qui viennent rarement, faute de temps.

> **Daphnée voudrait aller plus loin, mais elle ne sait pas quoi faire pour que les choses changent.**

À ce sujet, dans une fête de famille lors du dernier Noël, son beau-frère lui a donné le conseil suivant : Fake it 'til you make it![1] Il a mentionné que ça avait bien marché pour sa carrière, mais en vérité, ce beau-frère ne lui ressemble en rien.

Henri, lui, il ne pense pas comme ça. Henri, début soixantaine, est un consultant chevronné en ressources humaines et en développement stratégique qui vient régulièrement au bureau pour aider Louise et les autres associés.

Henri a pris une semi-retraite. Bien qu'il s'est mis à faire beaucoup d'activités de plein air avec son chien, il dispose d'une bonne souplesse au niveau de son agenda. Étant veuf et n'ayant pas eu d'enfants, il retire une grande satisfaction à côtoyer des jeunes professionnels qui ont de l'ambition et qui ont soif d'apprendre.

Daphnée et lui se retrouvent donc souvent à discuter ensemble autour de la machine à café.

Contrairement au beau-frère de Daphnée, Henri affirme ***qu'il est préférable de se montrer humble pour bien se développer***. C'est d'ailleurs la meilleure manière d'estimer avec justesse le niveau duquel nous partons.

1 Cette expression pourrait être traduite ainsi : « Fais semblant jusqu'à le faire pour vrai »

HENRI

La première fois qu'il a dit ça, Daphnée a été surprise. Elle a toujours cru que pour se montrer digne de confiance et se faire considérer, il fallait se montrer solide, ne jamais hésiter, avoir des opinions bien tranchées et les exprimer le plus souvent possible.

Avec un sourire en coin, en se versant un café, Henri lui a répondu alors: ***As-tu déjà entendu cette citation de Stephen Hawking: « Le plus grand ennemi de la connaissance n'est pas l'ignorance mais plutôt l'illusion de la connaissance ? »***

Daphnée (*un peu inquiète*)

Non, je ne l'avais jamais entendue. Est-ce que tu me dis ça parce que je t'ai dit qu'avoir des opinions bien affirmées, c'est l'attitude que je pense être la bonne?

Henri

*As-tu déjà entendu parler de **l'effet Dunning-Kruger?***[2] *C'est un biais cognitif.*

Daphnée (*avec un sourire*)

Un biais cognitif? Dans mes cours en génie, on ne m'a jamais parlé de ça!

Henri

*Pour parler plus simplement, c'est une **erreur que fait notre cerveau en traitant l'information**. Il y a des dizaines de ces biais qui sont répertoriés et étudiés.*

* * *

2 Les résultats de cette étude ont été publiés en décembre 1999 dans la revue Journal of Personality and Social Psychology. Un autre survol de cette théorie se trouve ici : https://www.verywellmind.com/an-overview-of-the-dunning-kruger-effect-4160740

Pour compléter les propos d'Henri, nous aimerions te rappeler nos propos au sujet des skieurs qui pensent avoir le potentiel d'être des champions, mais sans jamais pratiquer.

En général, l'être humain a tendance à se surévaluer. Ça lui permet de se sentir en confiance et légitime dans sa façon d'agir.

En gros, comment résumer l'*effet Dunning-Kruger*? C'est souvent les gens les moins compétents qui pensent l'être le plus!

En fait, quand une personne n'est pas compétente, elle n'a souvent même pas encore la capacité de réaliser sa propre incompétence. C'est vrai, comment peut-elle prendre conscience de ce qu'elle ignore?

C'est pourquoi ***l'humilité sera ta précieuse alliée dans cette démarche, ton ange gardien qui va t'éviter de déraper.***

La première étape pour devenir meilleur, c'est d'apprendre à bien te connaître. ***Te connaître tel que tu es vraiment, pas comme tu tentes parfois de te convaincre que tu es pour rassurer ton ego.***

C'est l'état d'esprit dans lequel j'aimerais que tu sois en lisant les prochains chapitres.

CHAPITRE 1

CONNECTE-TOI À TON AMBITION PROFONDE

Je me souviens d'avoir parlé au téléphone à plusieurs patrons d'une grande entreprise d'un candidat que je venais tout juste d'évaluer.

Par ma présentation, ils allaient décider s'ils procéderaient ou non à son embauche.

Je leur avais dit que selon l'analyse du profil, le candidat s'avérait une personne très ambitieuse. Puis, un peu plus tard, j'avais ajouté qu'il ne voudrait pas aller vers des postes de gestion.

L'un des patrons a immédiatement réagi: *Mais ce n'est pas un peu contradictoire? Tu dis qu'il est ambitieux, mais qu'il ne veut pas faire de gestion!*

J'avais répondu alors : *Oui, il est ambitieux, mais pas pour monter dans la hiérarchie d'une entreprise. Son ambition consiste davantage à devenir un grand spécialiste. Par exemple, il pourrait vouloir écrire un livre qui serait une référence dans son domaine à travers le monde.*

> **L'ambition n'est pas la même pour tous. L'ambition peut s'exprimer sous différentes formes.**

Certains clients que je rencontre croient qu'ils ne sont pas ambitieux, car ils ne se reconnaissent pas dans les modèles traditionnels d'ambition qui se présentent à eux.

Un des plus gros problèmes avec les propositions commerciales sur internet et ailleurs pour réaliser tes rêves, c'est qu'elles te proposent une seule recette comme si tout le monde était identique et avait les mêmes besoins.

> **Ton ambition t'appartient. C'est à toi de décider quelle couleur tu as envie de lui donner.**

Pour devenir meilleur, c'est important à la base de te sentir inspiré par une profonde motivation.

Avant de te précipiter dans l'action, je t'invite à prendre un moment d'arrêt pour prendre connaissance de cette force, de cette force vive qui se retrouve au centre de toi-même.

Cette force pourrait s'appeler motivation, besoin, valeur, rêve, préférence. ***Dans ce guide, nous allons lui donner le nom d'intérêt.***

Ton intérêt, c'est le noyau dur de ton identité et c'est justement la raison pour laquelle c'est le sujet de notre premier chapitre.

Pars du principe que tout (presque tout) peut changer quand tu es ambitieux. Comme disait Catherine, tu as tout avantage à faire un effort conscient pour adopter *un état d'esprit de développement (growth mindset)* plutôt qu'un état d'esprit *fixé (fixed mindset)*.

Désormais, pour toi, l'enjeu de ne pas être compétent doit devenir un problème temporaire à tes yeux, un problème que tu peux résoudre.

Je ne dis pas que développer une compétence est facile, mais c'est techniquement possible avec de la volonté et la bonne méthode.

> **Devenir compétent ou ne pas le devenir, ça représente surtout un choix.**

Si développer une compétence X devient prioritaire, tu verras dans ce guide comment tu pourras y parvenir à la condition, bien entendu, que ce soit ton désir le plus cher.

Bien sûr, il y a des dispositions innées, comme les habiletés cognitives qui ont un impact sur ton développement. Toutefois, selon plusieurs études, l'impact de ces habiletés sur la réussite professionnelle est bien relatif et considéré souvent comme étant surévalué.

En résumé, tout peut se contrôler en grande partie, c'est vrai, mais ***à l'exception d'un élément.***

Cet élément, tu ne peux rien y changer, tu dois apprendre à composer avec. Toute la bonne volonté du monde n'y pourra rien. Cet élément, ***c'est ton intérêt.***

Par exemple, si tu n'aimes pas la chimie, tu ne peux pas faire des efforts pour aimer la chimie. C'est plus fort que toi. Ton intérêt n'en fait qu'à sa tête.

Compare ton intérêt à un courant marin.

Tu peux nager en suivant le courant. Dans ces moments-là, tu nages beaucoup plus vite. Tu es propulsé par les vagues.

Tu peux aussi décider de nager à contre-courant.

Par exemple, tu peux te mettre à étudier la chimie, même si tu détestes ça. Par contre, pour parvenir à un résultat acceptable, tu auras besoin d'investir un nombre considérable d'efforts, beaucoup plus qu'une personne qui adore la chimie.

> **C'est très dur de faire compétition à une personne qui ressent un intérêt beaucoup plus fort que le tien.**

En plus, pourquoi t'efforcer de faire quelque chose que tu n'aimes pas? Tes chances d'être heureux ne risquent pas d'être très grandes à la toute fin.

Pour cette raison, dans les processus d'orientation de carrière que je fais, je débute toujours la démarche en clarifiant les intérêts.

Pour identifier ton intérêt, il existe un modèle qui va te faciliter la tâche, soit ***la typologie de Holland.*** Cette typologie est parfois appelée le RIASEC (soit la première lettre de chacun des 6 types).

Ton portrait du RIASEC va comprendre plusieurs profils (souvent autour de trois), mais un de tes profils s'avérera dominant. Ton profil le plus élevé sera celui qui déterminera la direction que tu prendras, il va représenter tes aspirations profondes.

Dans le guide du *Candidat viscéral*, Catherine et moi avons fait référence à ces profils en changeant les termes pour qu'ils soient plus axés vers le milieu des entreprises. L'appellation de la typologie de Holland est mise entre parenthèses.

- **Orientation Technique (profil Réaliste)** : Préférence exprimée pour des activités liées à la manipulation d'objets, qui amènent à être rapidement au cœur de l'action et dans le concret.

- **Orientation Analyse (profil Investigateur)** : Préférence exprimée pour des activités liées à un traitement complexe de l'information et procurant une stimulation sur le plan intellectuel.

- **Orientation Créativité (profil Artistique)** : Préférence exprimée pour des activités liées à la création et requérant de la sensibilité, de l'originalité.

- **Orientation Relation (profil Social)** : Préférence exprimée pour des activités qui permettent de développer des relations approfondies et qui impliquent de porter attention au bien-être des gens.

- **Orientation Résultats (profil Entreprenant)** : Préférence exprimée pour des activités qui demandent à avoir de l'influence sur les autres, de relever des défis de performance et de dépasser les objectifs.

- **Orientation Procédures (profil Conventionnel)** : Préférence exprimée pour des activités liées à l'exécution de tâches clairement identifiées et au maintien des bonnes pratiques à l'intérieur d'un cadre bien établi.

> **Vois ton intérêt comme un lieu où tu pourras venir te réfugier quand tu te sentiras découragé par les obstacles qui se dresseront sur ta route.**

Les ambitieux affrontent des situations périlleuses et sont souvent amenés à se dépasser.

Ça te prend ce lieu sacré pour te ressourcer et ***plus ce lieu sera bien défini dans ton esprit, plus il te sera bénéfique durant ce parcours qui t'attend.***

DAPHNÉE SE DÉVOILE

Daphnée a l'impression que son objectif est déjà simple: elle veut devenir plus à l'aise avec la gestion de compte et le développement des affaires. Elle voit même un chemin à suivre pour y arriver.

Daphnée accompagnerait Louise lors des visites aux clients. Louise pourrait lui confier ensuite la rédaction d'un devis complet. Daphnée pourrait lui demander de le relire et de lui faire ses commentaires avant de le présenter au client.

D'une fois à l'autre, elle deviendra meilleure et son objectif sera atteint. Bingo!

Bien contente de son plan, elle décide d'en parler à Henri, qu'elle croise durant sa pause de l'avant-midi.

Henri l'écoute attentivement. Puis, il lui demande ***ce qui l'intéresse exactement dans la gestion de compte et le développement des affaires.***

Daphnée

Ben c'est la seule façon que je vois pour continuer à aller plus loin dans mon emploi, car en ce moment j'ai l'impression de tourner en rond et de perdre un temps précieux à ne pas aller plus loin dans le développement de mes compétences.

Henri (*avec un sourire espiègle*)

J'ai envie de te poser une autre question. Quel serait un moment où tu as eu ***l'impression de faire une vraie différence, qui comptait vraiment à tes yeux et où tu as pu être fière de ta contribution ?***

Daphnée

(D'abord, songeuse) Hum, laisse-moi y penser... (puis, avec un regard pétillant) Ah oui! il y a eu une fois où nous devions travailler avec un devis qui avait été préparé dans l'urgence et on s'est aperçu en réunion de projet, au moment de démarrer, qu'il y avait des erreurs dans l'échéancier. Certaines tâches avaient été sous-évaluées. J'étais fière d'avoir détecté le problème et d'avoir amené des solutions de rechange.

Henri (*souriant et très attentif*)

Et qu'est-ce qui s'est passé?

Daphnée

Louise m'a demandé de mettre de côté mes autres tâches pour me concentrer spécifiquement à trouver des solutions. Avec bien des efforts, j'ai réussi à présenter un plan mis à jour avec très peu d'impacts financiers pour le client. Louise a été vraiment satisfaite et on a travaillé avec mon plan.

Henri

Et qu'est-ce que tu as aimé dans cette expérience?

Daphnée

Le fait d'avoir trouvé une solution à un enjeu apparemment très compliqué, ça m'a vraiment stimulée!

Henri (*en enchaînant rapidement*)

Est-ce que c'est un sentiment que tu avais déjà expérimenté?

Daphnée (*enthousiaste*)

Oui, ça me rappelle mes projets d'équipe lorsque j'étais à l'université et surtout les travaux où il fallait

avoir des idées originales et sortir du cadre. *J'ai toujours adoré travailler comme ça!*

Henri

Et maintenant, qu'est-ce que notre discussion te fait réaliser?

Daphnée (*avec un grand sourire*)

Je dois reconnaître que c'est très malin de ta part, Henri. Maintenant, je me rends bien compte que faire de la gestion de compte et du développement d'affaires, ce n'est pas ce qui me ressemble le plus. ***En fait, mon rêve se situe davantage dans la recherche et le développement de nouvelles idées!***

EXERCICE 1

La situation de Daphnée ressemble à celle de beaucoup de gens et sur certains points, sûrement à la tienne également.

Tu as des objectifs, mais est-ce que ces objectifs viennent vraiment de toi et de tes intérêts, ou bien sont-ils définis par ton environnement?

Parfois, c'est inconscient. La route à prendre nous semble aller de soi et nous ne prenons même pas la peine de la questionner.

Ça ne veut pas dire qu'à partir de maintenant, tu n'en fais qu'à ta tête! Tu peux développer des compétences pour rendre service à ton organisation. Il peut même s'agir d'un moyen stratégique pour mieux te positionner par la suite.

> **Toutefois, avant de définir une compétence à développer, assure-toi que cette compétence corresponde à une aspiration profonde.**

Et attention de ne pas tomber dans le panneau de te dire que ton aspiration, c'est d'être riche ou d'être admiré!

Être riche n'est pas une aspiration, et être admiré non plus. Une aspiration doit être rattachée à une motivation à l'intérieur de toi. ***Ça ressemble à rien de moins que la fameuse question: tu es venu sur Terre pour faire quoi?***

Pour t'aider dans cet exercice, imagine que tes besoins de base (avoir de l'argent, avoir de la sécurité, être estimé des autres) sont déjà tous comblés et ne font même plus l'objet d'une préoccupation pour toi. Tente de regarder beaucoup plus loin!

Notre exercice est une visualisation. Tu peux méditer sur ces questions en te fermant les yeux. Tu peux écrire de façon spontanée tes idées dans un cahier.

Ce qui compte surtout, ***c'est que tu consacres un temps de qualité à cette réflexion et que tu en gardes des traces pour la suite.***

Imagine-toi où tu voudrais être dans plusieurs années, ce que tu aimerais faire. Permets-toi de rêver et de mettre de côté tes contraintes actuelles. Tu peux élaborer plusieurs scénarios sans lien entre eux.

Qu'est-ce que tu fais de tes journées? Quel est ton contexte de travail? Le type de personnes que tu te retrouves à côtoyer? Quelle est ta mission? Comment parviens-tu à faire une différence autour de toi?

Pour t'aider, pense à une personne qui t'inspire par ce qu'elle est et ce qu'elle fait. Il peut s'agir d'une personne de ton entourage ou même d'une personne que tu ne connais pas personnellement. Tente surtout de préciser les caractéristiques qui te rejoignent.

Par exemple, Daphnée peut être inspirée par Louise, car sa patronne est créative et sait s'adapter à une variété de situations. Elle peut être moins inspirée par les habiletés de Louise en réseautage, ce qu'elle va exclure de son descriptif. Elle peut aussi être inspirée par Henri, car il ne s'arrête pas aux premières idées et va chercher plus loin que les apparences pour bien comprendre la subtilité des situations

Pour aller plus loin, je te propose des outils. D'abord, pour découvrir ton profil d'intérêt, il existe des tests psychométriques. Dans un premier temps, voici un questionnaire gratuit que tu vas retrouver en ligne (ce n'est pas un test scientifique, mais ça constitue un point de départ):

https://www.monemploi.com/riasec

Bien entendu, je t'encourage grandement à rencontrer un professionnel dont c'est l'expertise, comme un conseiller d'orientation.

Je te suggère aussi la lecture du livre *Insight* de Tasha Eurich qui te propose des pistes concrètes pour approfondir ton introspection et découvrir qui tu es.

Dans ce livre, on te propose 7 piliers à explorer pour mieux te connaître:

1. tes valeurs (quels sont les principes qui te guident);
2. tes passions (ce que tu aimes faire le plus);
3. tes aspirations (ce que tu veux expérimenter et accomplir);
4. ton environnement (le milieu dont tu as besoin pour être heureux et engagé);
5. tes patterns (comment tu es porté à penser, ressentir, te comporter);
6. tes réactions (comment tu réagis, tes capacités);
7. ton impact (l'effet que tu produis sur les autres).

Dans le cadre du projet de balado des *Ambiteux*, j'ai fait un bon résumé du livre dans un épisode ayant pour titre: *Propulse ton introspection* (Épisode 8).

À toi de jouer maintenant!

CHAPITRE 2

REGARDE EN FACE TON ENNEMI INTÉRIEUR

Dans les récits que l'on retrouve au cinéma ou dans les romans, il y a toujours un personnage qui représente le héros.

Un héros a une quête, tout comme toi. Dans le premier chapitre de ce guide, ton objectif était en quelque sorte d'identifier cette quête.

> **Dans l'accomplissement d'une quête, il y aura des obstacles qui se retrouveront forcément sur ta route.**

Sans obstacle, il n'y a tout simplement pas d'histoire.

Si j'ai faim et qu'un sandwich se trouve tout juste devant moi, je mange le sandwich et c'est fini. Nul besoin d'élaborer un plan.

Dans ce chapitre, on va s'intéresser à ce qui bloque, ce qui va rendre justement ta quête difficile.

Dit autrement, dans le film de ta vie, qui incarnera le rôle du vilain?

Ça peut être une personne physique comme dans Batman. Le méchant, c'est le Joker.

Ça peut être une situation particulière. Tu veux t'accomplir dans un projet d'envergure, mais tu n'as pas d'argent. Tu veux faire un pique-nique, mais hélas, il pleut.

Bien sûr, ça peut être toi-même. Tu as un but qui te tient à cœur, mais tu as tellement peur de te lancer que tu finis par ne rien faire.

Dans les deux premiers cas, il s'agit d'une ***cause externe*** tandis que dans la dernière situation, c'est une ***cause interne.***

> **Mais j'aurais envie de te dire qu'en fait, c'est toujours une cause interne et tu aurais tout intérêt à le voir ainsi. C'est encourageant de penser que tu possèdes un réel pouvoir sur cette cause, non?**

Par exemple, si pour toi ton patron est la cause de tous tes tracas, trois options s'offrent à toi:

1. combattre (tenter de changer la situation);

2. fuir (changer d'emploi);

3. endurer (apprendre à composer avec ton patron tel qu'il est).

Dans les trois cas, il t'appartient d'agir. Si tu n'agis pas ou tu ne sais pas comment agir, cela demeure ton problème. ***L'ennemi est avant tout en toi.***

Croire que l'ennemi, c'est ton patron, c'est te déresponsabiliser. ***Cette croyance représente un piège en soi, car cette croyance t'enlève le pouvoir d'agir.***

Plus tu es ambitieux, plus tu trouves sur ta route des personnes qui vont s'opposer à toi. Plus tu avances, plus tu te retrouves face à des adversaires compétitifs et présentant des défis.

> **Il te revient donc de trouver le courage et les solutions pour faire face aux difficultés rencontrées.**

Pour cette raison, ce guide traite de ***développement de tes compétences.***

Pourquoi? Parce que développer les compétences nécessaires pour grandir et faire face aux obstacles, c'est la ***clé ultime.***

Est-ce que tu t'es déjà demandé pour quelles raisons il est si difficile de développer une compétence?

C'est vrai, après tout, s'il suffisait de savoir quoi faire pour devenir compétent, tout le monde serait compétent et sur l'ensemble des compétences existantes en plus!

Acquérir une compétence, c'est effectuer des actions nouvelles, mais arrêter aussi d'en reproduire certaines.

C'est souvent une question de blocage et de résistance.

Voici des exemples assez fréquents:

- tu aimerais t'affirmer davantage, mais tu as peur de blesser les autres avec tes commentaires;

- tu gagnerais à être plus organisé, mais tu aimes tellement être spontané et vivre le moment présent;

- tu souhaites prendre des décisions de plus grande qualité, mais tu te valorises énormément par ta rapidité et ta capacité à passer vite à l'action;

- tu as pour objectif de te montrer plus innovant, mais tu as en horreur l'idée de faire des erreurs;

- tu tentes d'être plus diplomate, mais tu as l'impression que si tu y parviens, tu ne seras plus aussi authentique.

Dans tous ces exemples, il y a des forces à l'intérieur de toi qui s'opposent.

> **Il ne sert donc à rien de forcer le développement d'une compétence si tu n'as pas d'abord pris connaissance des blocages qui, bien accrochés, se retrouvent derrière.**

Cet ennemi juré en toi, je t'invite à apprendre à le connaître. Plus tu sauras qui il est, ce qui le nourrit, ce qui le motive, plus il te sera possible de l'affronter.

Tu sais, la meilleure façon de combattre l'ennemi en toi, ce n'est pas de l'écraser. Quand tu souhaites changer sans d'abord te comprendre, tu risques seulement de te distraire de ton inconfort. Le problème demeure entier et il finit toujours par refaire surface.

À la place, je t'invite à apprendre à le connaître, à faire preuve d'écoute et même d'empathie à son égard.

> **Tu pourras passer alors d'une dynamique de OU à une dynamique de ET.**

Par exemple, au lieu de te demander s'il est préférable de s'affirmer OU de faire attention aux autres, tu vas réfléchir à voir comment il est possible d'être affirmatif ET de te montrer attentif aux autres.

DAPHNÉE EST TERRORISÉE

Daphnée est revenue fatiguée du bureau et elle est découragée par la somme de travail qui lui reste encore à faire. Pour relaxer, elle a décidé de prendre un bain chaud en écoutant Bill Evans, son pianiste de jazz préféré.

D'habitude, cette méthode fonctionne bien, mais cette fois, rien à faire. Elle se sent perdue au milieu de ses pensées. ***Ses idées vont dans tous les sens et semblent même parfois se contredire.***

C'est bien beau, les belles réflexions que propose Henri, mais concrètement, elle n'est pas vraiment plus avancée.

D'accord, elle sait maintenant qu'elle a une orientation Analyse (profil Investigateur du RIASEC) et une orientation Créativité (profil Artistique du RIASEC) élevées.

Elle n'a pas été surprise non plus de constater que son orientation Procédures (profil Conventionnel) était basse. Ça explique pourquoi elle a autant de désintérêt face aux formulaires et à la routine.

Elle a trouvé dommage que son orientation Résultats (profil Entreprenant du RIASEC) ne soit pas très élevée. Ce profil correspond aux leaders qui s'affirment et aiment prendre des décisions difficiles. C'est le type de motivation que ça semble prendre pour évoluer dans un bureau comme le sien et souvent dans la vie en général quand nous voulons faire preuve d'ambition.

Même si Daphnée sait bien que les intérêts, ça ne se choisit ni ne se force, elle ne peut faire autrement que de se juger elle-même en voyant ce résultat.

Le lendemain, Daphnée parvient à parler à Henri. Leur dernière conversation remonte à une semaine déjà. Elle lui lance aussitôt:

Je ne peux pas imposer mes désirs à Louise, si ça ne correspond pas à un besoin d'entreprise. Elle n'a rien à faire de mes aspirations. Louise a une entreprise à faire rouler, non?

Henri

Qu'est-ce qui pourrait t'aider à avancer plus loin?

Daphnée (*elle parle avec empressement*)

C'est justement ça que je trouve difficile à cerner. Je bloque. En fait, je n'ai aucune idée de comment je peux progresser, si je refuse de faire de la gestion de compte et du développement d'affaires.

Henri

As-tu déjà pensé demander de la rétroaction pour t'améliorer et te développer à Louise? Tu as confiance en son jugement, puis c'est ta patronne, elle te voit travailler, elle te connait bien. Et c'est sûr que c'est aussi dans son intérêt que tu te développes pour bonifier ton apport à l'entreprise!

Daphnée (*avec inquiétude*)

Ça me fait peur. Louise pourrait être déçue que je souhaite aller dans une direction avec laquelle elle ne sera peut-être pas d'accord. Puis, elle n'arrête pas de dire comment elle apprécie que je sois autonome. Si je lui demande conseil, elle va se mettre à douter de moi, non?

Henri

Je comprends que tu ne veux pas perdre ce que tu as déjà acquis. D'un autre côté, comment penses-tu

pouvoir évoluer, si tu n'oses rien de nouveau?

Daphnée

Tu me fais réaliser comment j'ai toujours eu de la difficulté à m'affirmer. Penser que je pourrais décevoir me terrorise.

Henri

Je pense que tu viens de mettre le doigt sur quelque chose d'important. Tu viens de rencontrer ***ton ennemi intérieur.***

EXERCICE 2

Dans ta démarche, il y a un ennemi. Il est possible que tu le connaisses déjà. Il se peut aussi que tu ignores son identité et même simplement son existence.

Cet ennemi, il est en toi, mais il te fera croire que le problème est ailleurs. Ça fait partie de sa stratégie pour t'empêcher d'avancer. ***Si tu persistes à croire que c'est sans issue, ton ennemi aura alors gagné.***

Cet ennemi, tu vas tenter de le rencontrer.

Pense aux émotions qui t'habitent quand tu bloques. Quelles sont-elles? À quel moment ont-elles tendance à apparaître? Comment as-tu tendance alors à réagir?

La roue des émotions est un outil utile pour te donner un vocabulaire varié. Même si ce schéma est destiné à des enfants, il pourra être pertinent pour soutenir ta réflexion: https://apprendreaeduquer.fr/roue-des-emotions-enfants/

Pense à des situations critiques que tu as déjà rencontrées par le passé et qui ne se sont pas déroulées à ton goût. Est-ce que tu aurais pu faire quelque chose autrement?

Est-ce qu'il y a en toi des désirs, des croyances, des comportements qui pourraient provoquer certaines réactions?

Vois-tu des contradictions en toi? Comment les expliques-tu?

Tu peux penser à une personne qui t'inspire et qui est rendue à une étape plus avancée que toi dans son cheminement. ***Si, du jour au lendemain, elle se retrouvait***

dans ta situation, qu'est-ce que tu penses qu'elle serait portée à faire?

Imagine que tu identifies certaines nouvelles actions audacieuses qui pourraient t'aider, mais que tu n'oses pas encore faire. ***Qu'est-ce que ça suscite comme réaction en toi?***

Je te propose d'écrire. Laisse aller tes idées de manière spontanée. Tu peux juste mettre des mots-clés si c'est plus facile. ***Quand tu auras terminé ce premier élan, résume ton impression.***

Tu peux également demander l'avis de gens près de toi qui te connaissent bien et qui se sentent assez confortables de te faire part de leur avis.

En guise d'exercice pour comprendre tes blocages, je te suggère d'utiliser l'outil proposé par le livre *Immunity to change*. Tu peux effectuer l'exercice en écoutant le balado portant sur cet ouvrage. Il s'intitule *Change (pour vrai!)* (Épisode 29). En procédant étape par étape, tu pourras comprendre les croyances enfouies en toi qui constituent des freins à ta démarche.

Pour t'inspirer, tu pourrais explorer du côté de ***ton ego***. Comme Daphnée, tu veux peut-être préserver une certaine image de toi. Ça peut s'avérer une piste.

Je te suggère le livre *Ego is the Enemy* de Ryan Holiday. Ce livre a déjà fait l'objet d'un épisode du balado des *Ambitieux*. Il porte le titre: *Dompte ton ego* (Épisode 9).

Une autre piste d'exploration pourrait être celle de ***la procrastination***. Tu peux te faire croire qu'il est encore trop tôt pour passer à l'action car tu ne sais pas encore exactement ce que tu veux faire ou que le moment est mal choisi pour diverses raisons.

Je te suggère alors un autre épisode du balado *Les Ambitieux* résumant le livre *War of Art* de Steven Pressfield. Cet épisode a pour nom: *Combattre la résistance à mains nues* (Épisode 6).

Pour tenter de mieux te comprendre et de mieux gérer tes émotions, je te suggère aussi *Deviens ton propre psy* (Épisode 14) et *Outille ton coeur* (Épisode 22).

À toi de jouer maintenant!

CHAPITRE 3

CIBLE TA PRIORITÉ DE DÉVELOPPEMENT, TA NOUVELLE OBSESSION

Jusqu'ici, avec la lecture et les exercices des deux premiers chapitres, tu as défini une destination (une quête à partir de tes intérêts) et tu as cerné un blocage qui risque de rendre ta quête difficile.

Ensemble, nous allons clarifier un objectif précis pour ton développement. Il va s'agir d'un aspect de toi sur lequel tu souhaiteras te transformer.

Changer, c'est difficile, c'est même parfois déchirant. Je ne parle pas de modifier quelques comportements de façon passagère pour ensuite revenir exactement à ce que tu faisais avant.

Je parle bien de changer pour de bon, de changement durable qui va se traduire sous la forme de nouvelles compétences chez toi.

> **D'abord, il est préférable d'avoir un seul but à la fois et d'en faire ta principale priorité.**

Quand ce but est atteint, tu t'en trouves un autre et il devient ta nouvelle priorité. C'est comme ça que ton cerveau fonctionne.

Quand mon chien a faim, ne tente pas de le faire jouer à la balle ou de le caresser. Il a faim et ça devient une idée fixe. Aussitôt qu'il termine de manger, il veut aller dehors et ça devient son prochain objectif. Il devrait en être de même pour ton développement.

En lisant ce guide, il est possible que plein d'idées te soient venues en tête pour ton développement. Tu dois maintenant faire un choix concernant la première compétence dans laquelle tu souhaites devenir meilleur.

Dans ce chapitre, je vais ***t'aider à faire le choix le plus judicieux à partir des informations dont tu disposes.***

D'abord, voici des erreurs courantes à éviter que beaucoup de gens ont tendance à faire :

1. TENIR COMPTE SEULEMENT DES PRIORITÉS DE TON ENVIRONNEMENT

Une erreur serait de te développer en considérant seulement les priorités de ton environnement actuel de travail.

Chercher à répondre à des besoins extérieurs est une bonne chose, car tu t'assures que tes nouvelles compétences seront utiles aux autres.

Le problème est que tu ne décides pas de ce que toi, tu souhaites. Tu prends la direction en fonction de ce qui s'offre à toi dans l'immédiat. Pourtant, l'univers demeure vaste et les possibilités, nombreuses.

Tente de rester concentré sur tes aspirations profondes.

2. TENIR COMPTE SEULEMENT DE TES INTÉRÊTS

À l'inverse, te centrer uniquement sur tes passions sans tenir compte des besoins du marché est aussi un piège.

Je me souviens d'un auteur qui se plaignait que son livre n'était pas lu et que le public préférait des romans plus légers.

J'ai comme principe que tu ne peux jamais te plaindre du marché. Tu as fait ce que tu avais envie de faire, c'est bien, mais si ton travail ne correspond pas à un besoin pour les autres, ça demeure ton problème, pas le leur.

Cherche à comprendre le marché que tu vises. Tente de saisir les règles auxquelles il répond.

3. SE DÉVELOPPER EN FONCTION DE CE QUI EST LE PLUS FACILE

Bien entendu, se spécialiser dans une voie précise représente une excellente stratégie.

Parfois, il vaut mieux être le meilleur sur une compétence spécifique que d'avoir plusieurs aptitudes dans un ensemble de volets. C'est le principe d'aller aux Jeux olympiques. Celui qui est bon dans plusieurs sports, sans jamais être excellent, ne va obtenir aucune médaille.

Toutefois, cette stratégie doit être consciente de ta part et ne pas devenir le choix de la facilité.

Imagine un informaticien qui décide d'apprendre un nouveau logiciel plutôt que de développer son sens des affaires, parce que ça lui fait trop peur de sortir de sa zone de confort. Son choix ne serait pas stratégique si par exemple, il a pour but de se lancer en affaires pour mettre sur le marché son nouveau logiciel.

4. SE DÉVELOPPER EN FONCTION DE CE QUI EST LE PLUS FAIBLE CHEZ TOI

À l'inverse, ce n'est pas parce que tu es très faible dans un volet que tu dois nécessairement en faire une priorité.

Lorsque je fais des évaluations de potentiel, j'indique aux gens quelles sont leurs plus grandes forces et leurs limites personnelles.

Souvent, les personnes évaluées vont porter une attention accrue aux éléments les moins développés de leur profil.

Toutefois, tu peux rester faible sur certaines compétences sans que cela soit un obstacle dans ta vie.

Peut-être que ce point moins fort n'aura aucun impact sur la poursuite de tes aspirations.

Peut-être que tu pourras te faire aider tout simplement pour les volets dans lesquels tu es moins habile, ce qui te permettra de compenser.

En résumé, définir une priorité de développement représente un long travail de réflexion.

Au besoin, tu pourras te faire aider en consultant des personnes qui te connaissent bien ou qui connaissent bien le marché qui t'intéresse.

DAPHNÉE EXPLORE

Henri vient de recevoir un courriel de Daphnée. Elle semble emballée et très fière d'elle.

Cher Henri! Je ne saurai jamais comment assez te remercier. Grâce à toi, j'ai su faire preuve de courage et j'ai enfin rencontré Louise. Ce fut un échange très éclairant. J'aimerais t'inviter à dîner pour t'en parler!

Quelques jours plus tard, Henri rencontre Daphnée au restaurant qui se trouve à quelques pas du bureau d'ingénierie.

Daphnée

Louise m'a fait savoir qu'elle envisage une préretraite et qu'elle pourrait me laisser plus de place sur certains projets. C'est très excitant! Elle m'a demandé si je serais intéressée à coanimer une conférence avec elle. Ça serait en lien avec mon profil, non?

Henri (*tout en regardant le menu*)

C'est génial! Tu comptes donc consacrer du temps en priorité à ce projet?

Daphnée

En même temps, ce n'est pas si simple. J'ai aussi une autre idée qui me trotte dans la tête. J'aimerais bien écrire un livre. Avant de parler à Louise, c'est ce que je pensais, mais là, je ne suis plus sûre. Un livre, ça prend du temps avant d'être publié. Toutefois, en ce qui concerne la conférence, je n'aime pas trop le volet réseautage qui vient avec. Je reste timide et je ne veux pas perdre ma crédibilité. C'est peut-être prématuré de m'afficher en tant qu'experte, non?

Henri

Sans vouloir compliquer les choses encore plus, il y a plein d'autres projets que tu n'as pas mentionnés qui pourraient s'avérer tout aussi intéressants pour toi.

Daphnée (*en prenant une gorgée d'eau*)

Tu as raison! Je pensais aussi démarrer ma pratique de consultation à mon propre compte. Ça demande beaucoup de préparation. Ouf! J'ai l'impression que je suis vraiment en train de m'éparpiller...

Henri

Effectivement, Daphnée, les possibilités sont innombrables. Toutefois, les projets ne représentent que des moyens pour te développer. La vraie question, c'est avant tout qu'est-ce que tu souhaites développer comme compétence?

Daphnée

Je ne suis pas certaine de comprendre. Ce que je veux vraiment, c'est développer ma compétence comme experte reconnue dans mon domaine et être en mesure de donner des conférences et de rédiger des contenus.

Henri

Ce que tu dis m'apparaît davantage comme un objectif. La compétence, c'est les actions que tu sauras effectuer et qui te permettront d'atteindre l'objectif que tu as nommé.

Daphnée

En fait, je pensais suivre une formation avancée en informatique. Ça pourrait m'aider à mieux gérer certains projets...

Henri

Oui, c'est toujours bien de progresser sur cet aspect, mais selon toi, et d'après nos précédentes conversations, qu'est-ce qui serait vraiment prioritaire à développer pour toi?

Daphnée (*songeuse*)

Je vois, tu veux faire référence à ma capacité d'affirmation? En même temps, je pourrais me montrer plus innovante. Je suis bonne, mais je pourrais avoir des idées encore plus originales. Je pensais aussi au réseautage, car ça m'aiderait en ce qui concerne le développement des affaires. D'un autre côté, le réseautage, ça touche aussi ma capacité d'affirmation.

Henri (*en la regardant droit dans les yeux*)

Ce n'est pas une décision à prendre à la légère. C'est un peu comme la fondation de ta maison que tu es en train d'établir ou du moins, la fondation pour la prochaine année. Par le choix de cette compétence, tu vas

identifier les projets qui te seront les plus profitables et te permettront le mieux de développer cette force.

Daphnée

Bon, ben en attendant de décider de ma compétence à développer, j'ai au moins choisi mon plat. Il paraît que le saumon est délicieux, ici.

EXERCICE 3

Comment faire le bon choix devant toutes les possibilités qui s'offrent à toi? Il est fort possible que pour définir cette priorité, tu doives procéder par essai-erreur. C'est souvent comme ça que ça se passe.

Si tu veux devenir meilleur et que tu souhaites regarder ta carrière dans une perspective globale, je t'encourage à voir ta priorité de développement au-delà d'un projet en particulier. En fait, c'est l'inverse : ***vois plutôt tes projets comment étant au service de ton développement.***

Pour cerner cette priorité, ***écris plusieurs idées sans porter de jugement.*** Voici des questions pouvant t'inspirer:

À ce moment-ci de ta vie, qu'est-ce qui compte vraiment pour toi?

Tu veux devenir meilleur à faire quoi? De quelle façon? Tu souhaites que ça te mène où?

Est-ce qu'il y a des idées que tu as déjà qui sont liées à ces réflexions? Est-ce que tu considères nécessaire de remettre en question certaines idées?

Ta vie va ressembler à quoi si tu te développes à faire mieux ce que tu as ciblé?

Qu'est-ce que tu ressens à l'idée de te voir en action en utilisant de plus en plus cette compétence?

Est-ce que tu as, autour de toi, une personne qui t'inspire et qui incarne cette compétence?

Pense aux quatre pièges dont on a déjà parlé et qui peuvent influencer le choix de ton objectif:

1. les besoins de ton environnement seulement;
2. tes besoins à toi seulement;
3. le plus facile;
4. ta plus grande faiblesse.

Je t'invite aussi à repenser à des événements difficiles qui te sont arrivés. Pense à des aspects qui doivent faire rapidement l'objet d'amélioration si tu veux progresser. Ce sont des écueils difficiles.

Tous ces aspects sont autant de filtres à travers lesquels il sera bon de passer dans ton choix de priorité de développement.

À toi de jouer maintenant!

CHAPITRE 4

DÉVELOPPE TA PROPRE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE

Rendu à cette étape du guide, tu as déterminé une compétence précise dans laquelle tu souhaites devenir meilleur à partir de tes intérêts et en tenant compte de tes blocages.

> **Bien entendu, ce n'est pas tout de savoir ce que tu veux développer! Tu dois déterminer maintenant comment tu vas t'y prendre pour y arriver.**

Pour t'aider, Catherine et moi avons lu un très grand nombre de livres portant sur le développement. Les auteurs partagent essentiellement la même vision et nous résumons leurs grands principes dans nos propres mots.

Peu importe la compétence visée, tu es invité à tenir compte de ces cinq éléments.

1. ANALYSE D'UNE COMPÉTENCE

D'abord, tu dois décortiquer la compétence en plusieurs morceaux. C'est une façon efficace d'affronter ce qui peut t'apparaître complexe de prime abord pour le rendre plus simple à ton esprit.

Démontrer une compétence, c'est agir en adoptant une série d'attitudes et de comportements choisis volontairement en réponse à un contexte spécifique.

> **Définir chacune de ces attitudes et chacun de ces comportements de manière spécifique va te permettre de comprendre ce que tu recherches et de mesurer l'écart entre ta situation actuelle et celle que tu vises.**

Par exemple, si je veux développer mes compétences en communication, je pourrais observer Barack Obama faire un discours en vidéo et tenter de comprendre les raisons précises de son succès comme orateur. Je pourrais remarquer les pauses qu'il prend entre chacune de ses phrases, le choix de ses mots, le ton qu'il prend. Par la suite, je pourrais tenter de transformer mes observations en conseils pratiques à expérimenter et à intégrer.

2. OUTILS D'APPRENTISSAGE

Les outils représentent les moyens utilisés pour développer la compétence. Acquérir de l'expérience va t'aider, mais la pratique seule ne suffit pas. ***Tu dois t'assurer que les actions choisies s'avèrent les plus adéquates et généreront vraiment les résultats attendus.***

Ces outils peuvent être des personnes. Par exemple, le mentor, le coach et le formateur seront souvent d'une grande utilité, comme le personnage d'Henri dans le récit de Daphnée, car il possède un œil externe sur ton processus.

Cette personne a du recul sur toi que tu ne peux pas avoir toi-même. Puis, par le passé, elle a souvent emprunté les mêmes chemins que toi et a déjà résolu les problèmes auxquels tu fais maintenant face. Et plus encore, cette personne te donnera de la rétroaction sincère et aidante par le fait même.

Il y a aussi les guides, les méthodes et les exercices pour te supporter dans tes apprentissages. ***Bien entendu, tu peux compter sur le contenu des Ambitieux parmi tes outils.***

Il est important d'utiliser une variété d'outils, car il s'avèreront souvent complémentaires entre eux.

Avant de statuer sur l'approche la mieux adaptée pour toi, prévois faire diverses tentatives.

3. FOCUS

Tu dois éviter de t'éparpiller et rester ***concentré sur un seul but à la fois***. Il est très facile de te laisser distraire en pensant en cours de route qu'il existe un but plus intéressant ailleurs ou en te laissant influencer par le but des autres.

Le doute peut survenir aussi à cause d'un obstacle et ébranler ta vision. Voilà une bonne raison pour laquelle nous avons autant insisté sur ***l'identification de tes intérêts et de ta priorité dès le départ.***

Pour rester concentré sur un but, une suggestion est de penser davantage aux actions quotidiennes à accomplir plutôt que d'être obsédé par le but final recherché.

Par exemple, pour faire une analogie sportive, un joueur de hockey a avantage à penser surtout à sa technique de jeu plutôt qu'au score et au temps qui reste à la période.

4. DISCIPLINE

Tout ce dont nous venons de te parler ***doit pouvoir s'inscrire à l'intérieur d'un plan que tu dois t'assurer de suivre***. La discipline est probablement ce qui fait défaut à la plupart des gens. Au départ, ta motivation est forte, car tu es excité par la nouveauté et l'idée d'atteindre des objectifs. Par contre, après un certain temps, il y a une certaine lassitude qui s'installe. Tu ne trouves pas que les résultats sont toujours forcément équivalents aux efforts investis.

La meilleure façon d'y arriver est ***d'établir un système dans ta vie et d'instaurer des nouvelles habitudes dans***

ton quotidien. Sous aucun prétexte, tu ne dois te relâcher. Garde en tête que toute transformation demeure difficile. Le changement, c'est déchirant. C'est la raison pour laquelle les résolutions ont tendance à prendre le bord. C'est le moment d'être vigilant et de ne pas tomber dans ce piège!

À ce sujet, je te suggère l'écoute d'un autre épisode du balado des *Ambitieux: Bâtis-toi une volonté de fer* (Épisode 11). Il est question du livre *Willpower Instinct* de Kelly McGonigal.

5. MESURE TES PROGRÈS

Une autre bonne habitude à cultiver, c'est celle de prendre un peu de recul pour apprécier le chemin parcouru. Un peu comme quand un coureur s'entraîne, il remarque que son temps de parcours diminue, et il voit le résultat de ses efforts. C'est la même chose quand on passe à un niveau supérieur de compétence : c'est important de le constater.

De plus, ça permet de se sentir encouragé et de demeurer stimulé à poursuivre son développement. Petit à petit! Une bonne façon de constater le chemin parcouru est de garder un journal de bord, qui aide à nommer et à ancrer par le fait même tes compétences qui se développent de plus en plus. Tu peux noter l'action que tu as faite en utilisant cette compétence, une chose nouvelle que tu as remarquée en y faisant appel, le résultat concret obtenu suite à son emploi, de même que le sentiment qui t'a habité à ce moment.

DAPHNÉE ÉLABORE UNE STRATÉGIE

Daphnée a décidé de prendre la journée du vendredi juste à elle. Elle a fermé son cellulaire. Elle a mis en boucle ses morceaux préférés du pianiste Bill Evans. C'est son rituel lorsqu'elle a besoin de rester longtemps concentrée.

Elle a maintenant défini une priorité à son développement. Elle considère que son plus gros blocage est sa capacité d'affirmation. Elle ne veut plus se laisser dominer par sa timidité.

Son aspiration de carrière est de devenir une experte reconnue. Elle aura à influencer des patrons dans des décisions et à se confronter à des avis divergents. Pour cette raison, elle doit pouvoir se sentir confortable à prendre pleinement sa place.

La capacité d'affirmation pourrait l'aider à développer d'autres forces comme celles de la négociation et du réseautage.

Elle ne raffole pas du réseautage au départ, c'est vrai, mais elle entrevoit des façons de faire qui pourraient lui ressembler davantage. À ce sujet, elle pense à Henri qui a pu devenir un consultant recherché en ressources humaines en établissant de nouvelles relations dans un grand nombre de secteurs, en mettant toujours son expertise à l'avant-plan.

Daphnée est décidée à ***rester concentrée sur cet objectif*** et à ne plus se disperser, c'est déjà un bon point de départ.

Lorsqu'elle ***décortique la compétence*** de l'affirmation de soi grâce à des recherches sur le web, elle observe plusieurs composantes.

Par exemple, il y a des aspects qui touchent une bonne compréhension de soi, de l'autre et de la situation autant sur un plan intellectuel, relationnel qu'émotionnel. Sur ce volet, elle se sent déjà équipée même si elle sait qu'elle peut encore développer cette compétence. pourrait s'avérer plus forte. Disons que ce n'est pas sur cet aspect qu'elle concentrerait d'abord son énergie.

Un autre aspect est le sentiment de confiance envers elle-même et ses idées. C'est vrai qu'elle a tendance à douter, mais elle se valorise par sa capacité à pouvoir tout remettre en question. C'est une de ses forces qui s'est validée d'autant plus après avoir discuté avec Henri sur le thème de l'humilité.

Puis, il y a la dimension du courage face à l'autre, oser affronter le jugement de gens qu'elle connait peu et qui pourraient s'avérer incisifs à son égard. Elle craint de ne pas savoir comment répondre à un affront. Ouf! C'est de loin le point le plus douloureux et sur lequel elle veut décidément développer des outils.

Pour développer cet aspect spécifique, elle a pensé à une combinaison d'outils pour son ***apprentissage.***

D'abord, elle a pensé à faire quelques lectures à ce sujet.

Henri lui a déjà parlé de trois épisodes du balado des *Ambitieux*:

- *Ose dire les "vraies choses"* (Épisode 10) traitant du livre *Crucial Conversations;*

- *empathique ET ferme* (Épisode 24) traitant du livre *Radical Candor;*

- *T'affirmer pour te libérer* (Épisode 16) traitant du livre *Cessez d'être gentil, Soyez vrai!*

Si elle aime le contenu, elle ira lire ces livres.

Elle pourrait également chercher des occasions d'observer des gens qui sont reconnus pour leur franc-parler. Par exemple, Louise n'a pas peur d'affronter la critique provenant de ses clients. Elle sait comment les écouter, puis leur répondre de manière diplomate tout en gardant sa position avec fermeté en se laissant parfois influencer, ce qui contribue en fin de compte à sa crédibilité.

Elle pourrait demander à Louise d'assister à certaines de ses rencontres avec des clients. Elle pourrait l'observer et apprendre en regardant la façon dont elle s'y prend.

Finalement, Daphnée a réfléchi à la façon d'intégrer ses activités de développement dans son quotidien ***afin de faire preuve de discipline et de demeurer axée sur son objectif.***

C'est facile d'avoir les meilleures intentions du monde lorsqu'elle se retrouve chez elle, dans son salon, en compagnie de monsieur Evans, son pianiste adoré. C'est une tout autre paire de manches lorsqu'elle doit faire face à une charge de travail considérable, au stress et à un paquet d'imprévus à l'horaire.

Pour cette raison, elle a prévu se bloquer du temps à l'agenda. Elle est prête à faire cela sur son temps personnel.

Lorsqu'elle eut terminé sa réflexion, il faisait noir dehors. Elle n'avait pas vu la journée passer tellement elle fut absorbée dans son travail.

EXERCICE 4

Dans ce chapitre, nous avons établi ensemble que ta stratégie d'apprentissage doit reposer sur une multitude d'outils.

Il est possible qu'en faisant cet exercice, tu remettes en question ton objectif de développement. Donne-toi cette permission, si tu en ressens le besoin.

Nous te suggérons de prendre beaucoup de notes de manière continue pour cet exercice. Ce n'est pas grave si ça peut te sembler pêle-mêle au départ.

Nous te présentons cet exercice en trois grands volets:

- d'abord, tu feras ***l'analyse de la compétence de la manière la plus détaillée*** afin de recueillir un maximum d'éléments;

- puis, tu vas penser à différents ***moyens concrets pour activer le processus même du développement;***

- ensuite, le dernier volet aborde ***le focus et la discipline afin de t'assurer de maintenir le cap,*** peu importe les intempéries.

L'analyse de la compétence

1) Décortique la compétence à partir de concepts théoriques

En faisant des recherches, tu devrais être en mesure de trouver ***des définitions de compétence avec des exemples de comportements.*** Dans la bibliographie de ce ebook, nous te proposons quelques ouvrages pouvant t'aider.

Voici un bon exemple d'un modèle bien élaboré (en plus, il est gratuit). Il s'agit de celui des conseillers en ressources

humaines et conseillers en relations industrielles (CRHA et CRIA):
Guide des compétences CRHA

2) Décortique la compétence à partir de tes observations

Lorsque cette compétence est exercée, qu'est-ce qui se passe sur le plan mental? Qu'est-ce qui se passe au niveau de tes croyances et de tes émotions? Quels principes mets-tu en place pour guider tes réflexions?

Lorsque cette compétence qui t'intéresse est perceptible de l'extérieur, qu'est-ce qui s'en dégage? Quelles sont les actions qui y sont associées? Comment c'est ressenti par les autres qui sont autour de toi?

Pour faire ton analyse, pense au moment où toi-même tu as exercé cette compétence. Pense aussi à des personnes qui ont cette compétence et ce que tu as pu observer d'elles. Tu peux aussi t'inspirer de leurs témoignages à ce sujet.

3) Cerne un point précis de cette compétence qui s'avère critique pour toi

Dans le cas de Daphnée, elle a réalisé que c'était surtout le courage dans la prise de position qui lui faisait défaut quand elle pensait à développer sa capacité d'affirmation.
Elle a identifié des exemples précis de situations où cet aspect risquait de lui faire défaut et représentait des enjeux sur le plan professionnel. ***Plus c'est précis, plus tu pourras avoir un impact sur cette compétence.***

4) Définis des comportements spécifiques reliés à cet aspect

Observe des gens en personne ou par des moyens interposés (enregistrement, document écrit) pour bien comprendre quels sont les comportements que tu dois intégrer à tes façons de faire. Il peut s'agir aussi des comportements que tu dois arrêter de faire ou alors, de comportements à modifier.

Les outils d'apprentissage

Pour identifier les moyens te permettant d'apprendre, nous te proposons un modèle, soit celui du cycle d'apprentissage de Kolb.

Voici un lien pour en savoir plus et présentant le modèle sous un format graphique:

https://www.innovation-pedagogique.fr/article6342.html

Selon David Kolb, il y a quatre zones faisant l'objet d'un développement. Pour vraiment compléter l'acquisition d'un apprentissage, tu dois passer par les quatre zones, car elles sont complémentaires et elles sont interreliées. Toutefois, tu peux commencer par la zone avec laquelle tu te sens plus à l'aise.

1) Expérience concrète

Trouve le moyen d'exercer une compétence de manière quotidienne. Par exemple, Daphnée pourrait rejoindre un groupe, en dehors de son travail, qui l'amène à faire des présentations sur une base régulière.

2) Observation réfléchie

Observe des personnes maîtrisant cette compétence en pleine action. Il s'agit aussi de discuter avec des personnes avec qui tu partages cet intérêt. Par exemple, Daphnée a prévu observer Louise lors de prochaines réunions. Elle a aussi des discussions régulières avec Henri où il est question de son développement.

3) Conceptualisation abstraite

Développe ta pensée à l'aide de notions théoriques établies par des spécialistes qui ont fait leur preuve et qui permettent d'avoir une vue d'ensemble sur la compétence. Par exemple,

Daphnée écoute le balado *Ose dire les "vraies choses"* (Épisode 10) portant sur le livre *Crucial Conversations.*

Dans ce livre, il y a des modèles applicables au travail qui permettent de donner un sens nouveau aux réflexions.

4) Expérimentation active

Tente de faire quelque chose de nouveau afin de tester de nouvelles manières de faire. Par exemple, Daphnée pourrait pratiquer une conférence devant des collègues en se mettant volontairement en dehors de sa zone de confort.

Je te suggère d'écrire deux ou trois idées pour chacun des volets du modèle de Kolb.

De plus, demande-toi si tu as les ressources nécessaires pour mettre en place cette stratégie. As-tu un équivalent de Henri dans ta vie? As-tu du temps et de l'énergie pour ces activités? Sinon, comment peux-tu aider ta situation?

Focus et discipline

Quels sont les moyens que tu vas prendre pour t'assurer que ton développement demeure une priorité pour toi?

Peux-tu anticiper le genre d'obstacles auxquels tu risques de faire face et quels sont les moyens pour les contrer?

Comment feras-tu pour éviter de te laisser distraire lorsque tu t'adonneras à tes activités de développement?

Ici aussi, faire le point et écrire dans un journal de bord tes idées par rapport à ces obstacles et ces leviers pourrait t'être très utile.

À toi de jouer maintenant!

CHAPITRE 5

CONÇOIS TON PLAN INFAILLIBLE

Tout le travail que tu viens d'accomplir risque de donner peu de résultats tangibles si tu ne te donnes pas la peine d'en faire un plan de développement adapté à ta situation.

> **Le plan représente un vrai engagement que tu vas prendre envers toi-même.**

Il doit être inspirant et couvrir la majeure partie de tes préoccupations. Il est préférable qu'il demeure simple et qu'il puisse tenir sur une seule page.

Pour parvenir à un bon plan, tu dois t'attendre à faire de l'essai-erreur. La démarche en elle-même de faire le plan t'amène automatiquement à pousser plus loin ta réflexion.

Parfois, tu dois mettre en application ton plan durant une semaine ou deux pour t'apercevoir de ce qui cloche. À d'autres moments, tu réalises même que l'objectif de départ n'était pas le bon et tu dois revoir l'ensemble de ta démarche.

> **Un plan, c'est vivant et c'est parfait ainsi. L'essentiel est qu'à travers tout ça, tu progresses.**

Dans la partie concernant le récit de Daphnée, tu auras accès à un exemple de plan qui pourra te servir de référence.

Pour bâtir un bon plan de développement, tu devras trouver les éléments suivants:

OBJECTIF SMART

Définir un bon objectif prend du temps de réflexion et d'élaboration. L'objectif doit être assez précis et adapté

à ta situation pour vraiment pouvoir bien t'aider. Il va se retrouver tout en haut de la page (en format paysage).

Voici l'objectif du plan de Daphnée:

"Développer mon expertise et mon assurance en tant que conférencière d'ici décembre 2020 en sachant répondre à mes critères (aborder un sujet non traité / qualité oratoire) afin de devenir une personne de référence dans mon secteur d'activité."

L'objectif doit contenir 5 conditions. Chaque lettre du mot SMART représente une de ces conditions.

Voici l'acronyme de SMART détaillé avec un exemple à partir de l'objectif de Daphnée:

S = Simple et Spécifique

Un exemple: *"Développer mon expertise et mon assurance en tant que conférencière..."*

C'est précis, car il s'agit du rôle de conférencière. Il y a deux volets visés, soit l'expertise et l'assurance.

M= Mesurable (on doit pouvoir dire si oui ou non, il a été atteint)

Un exemple: *"...en sachant répondre à mes critères personnels (aborder un sujet non traité / qualité oratoire)..."*

Daphnée a établi des critères dont l'évaluation dépend d'elle et non d'un regard extérieur, ce qui l'aide à garder un sentiment de contrôle sur son plan. Le critère "aborder un sujet non traité" demande une recherche de sa part. C'est une façon d'évaluer son niveau d'expertise du contenu. La qualité oratoire repose sur sa propre satisfaction. Pour rendre le critère plus facile à mesurer, elle pourrait consi-

dérer l'affirmation comme une absence d'hésitation dans sa présentation.

> **A = Accessible et Ambitieux (pas trop difficile, pas trop facile)**

Un exemple: *"...devenir une personne de référence dans mon secteur d'activité."*

Daphnée considère qu'être une personne de référence est une étape plus avancée dans sa carrière que sa situation actuelle. Cela est plausible, considérant son niveau d'expérience.

> **R = Réaliste (tu dois t'assurer d'avoir les ressources (temps-argent-personnes-outils) nécessaires pour y parvenir)**

C'est réaliste, car elle dispose d'assez de temps pour effectuer cette activité en organisant bien son horaire. Elle n'a pas besoin d'outils dispendieux. Pour ce qui est des ressources qui l'entourent, Daphnée peut compter sur Henri et Louise.

> **T = Temporel (un indicateur de temps)**

Un exemple: *"...d'ici décembre 2020..."*

Son objectif comporte un échéancier clair.

DES ACTIONS À POURSUIVRE

Ces actions ont pour but de t'amener à l'atteinte de l'objectif SMART. Il s'agit de la manière de t'y prendre pour t'assurer d'avoir le succès attendu. Ces actions doivent pouvoir te sortir de ta zone de confort et t'entraîner à développer de nouvelles habitudes. Je te suggère de te limiter à trois à six actions. Tente d'identifier des actions

variées qui se complètent entre elles. Au besoin, relis le chapitre 4 pour t'inspirer du type de moyens à mettre en place.

DES RESSOURCES RELIÉES AUX ACTIONS

Pour chacune des actions, tu vas identifier ce dont tu auras besoin pour pouvoir la faire. Il peut s'agir du nom de la personne ou des personnes associées à l'activité. Si tu as besoin d'un coach ou d'un mentor pour réaliser l'activité, son nom va alors s'y retrouver. Il peut s'agir aussi de ton patron, de collègues ou d'autres individus. Tu peux inscrire le nom d'outils comme un livre ou une approche de travail. Cette section permet surtout de savoir quelles sont les ressources impliquées dans tes actions.

DES ÉCHÉANCIERS RELIÉS AUX ACTIONS

Indique une date où tu souhaites que l'action soit effectuée. Ça va t'aider à bien établir tes priorités et à savoir dans quel ordre tu dois accomplir les actions de ton plan. Si l'action se fait de manière continue (par exemple: faire une nouvelle rencontre par semaine), tu peux l'indiquer par une mention du type « d'ici la fin du plan ». Puisque l'objectif SMART comporte un indicateur de temps, la fin correspond donc à l'échéancier de l'objectif SMART.

DES INDICATEURS RELIÉS AUX ACTIONS

Pour chaque action, tu identifies un indicateur qui te permet de dire si elle a pu être complétée ou non. C'est important pour effectuer tes suivis et pour savoir où tu en es.

Par exemple, si tu inscris comme action : *« développer un vocabulaire associé au secteur Y »,* il est difficile de savoir, sans indicateur précis, si l'objectif est atteint ou

non. Un vocabulaire peut toujours être plus développé et il n'y a pas de fin officielle. Un bon indicateur pourrait donc être : *« Avoir 30 notions reliées au secteur Y, avec leur définition, consignées dans un document de travail. »*

Le développement de tes compétences est un bon exemple d'une activité importante et non urgente. ***C'est important, car le reste de ta carrière en dépend, mais c'est rarement urgent, car il est facile de te dire que ça peut attendre encore un peu.***

Bien entendu, te dire que ce n'est pas le bon moment, car tu es présentement trop occupé, est un piège classique. C'est la principale raison pour laquelle une majorité de gens ne parvient pas à se développer, malgré toute leur bonne volonté.

Tu dois t'assurer que ton plan joue un rôle central dans ta vie et de ne jamais perdre le cap.

Mets en place tous les moyens nécessaires pour faire les suivis et ainsi rester discipliné.

DAPHNÉE SE STRUCTURE

Daphnée a des idées plein la tête après sa séance de travail. Elle est très heureuse d'apercevoir Henri près de la machine à café et elle décide de prendre quelques minutes pour aller lui parler.

Henri (*l'interpelle aussitôt*)

Content de te voir Daphnée! Comment ça se passe ton projet de développement?

Daphnée (*fière d'elle*)

Très bien! J'ai passé beaucoup de temps à concevoir des activités pour mon plan. J'ai pensé assister Louise dans des réunions. J'ai écouté un des balados que tu m'avais conseillés et là, je vais commander le livre, mais je voulais que tu saches que j'ai ciblé le courage managérial pour me développer de façon plus spécifique, car...

Henri (*l'interrompt en mettant du lait dans son café*)

Désolé de couper ton élan, mais est-ce que tu pourrais résumer ton objectif?

Daphnée

Euh... Mais c'est développer ma capacité d'affirmation!

Henri

Qu'est-ce que ça signifie la capacité d'affirmation?

Daphnée (*avec un léger sourire*)

Euh ... Pour ma part, ça signifie de passer par dessus ma peur de ne pas être parfaite avec les gens et accepter que je risque de faire des erreurs.

Henri

J'aime ça! Puis, quels nouveaux comportements adopteras-tu quand ta capacité d'affirmation sera enfin développée à ton goût ?

Daphnée (*étonnée*)

Wow! Tu poses des questions qui ont le don de me déstabiliser. Euh... Je crois que je vais continuer d'avoir peur, mais je vais arrêter de me laisser guider par ma peur. Par exemple, je pourrais saisir des occasions pour m'exposer au regard des autres, même si c'est risqué. Je vais affronter les situations en me préparant à l'avance. Je vais surtout arrêter de trouver des excuses pour ne pas agir.

Henri

Puis, est-ce que tu pourrais me spécifier ce que tu vas faire comme action en priorité?

Daphnée

Ben... Je ne sais pas trop exactement. En fait, je verrai bien comment ça se passe.

Henri

Désolé d'insister, Daphnée. Si tu veux mon opinion, tu as tous les ingrédients, mais tu n'as pas encore une recette pour autant.

Daphnée (*un peu déçue*)

Je vois bien l'image. De la farine, des oeufs, du sucre, du lait ne forment pas un gâteau, si on ne suit pas un certain procédé pour les intégrer ensemble.

Henri

Tu sais, un jour, j'avais l'objectif de me remettre en forme. Je me suis acheté des souliers de course. Je me

suis dit que j'irais courir le matin quelques jours par semaine. Le premier jour, j'y suis allé, et j'ai trouvé ça difficile. Le lendemain, il pleuvait et je n'avais pas envie de me mouiller. Ensuite, j'avais trop de travail à terminer et le lendemain, je ne suis pas allé courir non plus, car je voulais récupérer un peu, ayant travaillé beaucoup la veille. En peu de temps, j'ai fini par oublier mon objectif... Aujourd'hui, tu vois le résultat (en pointant son ventre avec un sourire un peu triste).

Daphnée

Ça me fait penser à un million de choses que j'ai tenté de faire dans ma vie. Mais comment m'assurer que cette fois-ci, ça ne sera pas le même scénario?

Henri

Ça te prend un plan. Un plan tellement précis que tu n'auras jamais à te poser de questions. Le plan aura un peu de flexibilité, mais pas trop. Ce plan, il va te dire exactement les actions à entreprendre et à quel moment. Il va tenir compte de ta vie déjà bien remplie, bien entendu.

Daphnée

Je pense que tu as raison. Mais comment on fait ça un plan, Henri?

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE DAPHNÉE (VERSION 1)

Objectif :
Développer mon expertise et mon assurance en tant que conférencière d'ici décembre 2020 en sachant répondre à mes critères personnels (aborder un sujet non traité / qualité oratoire) afin de devenir une personne de référence dans mon secteur d'activité.

Activités	Ressources	Échéanciers	Indicateurs de mesure
Préparer une conférence pour le colloque « Idées de génie » pour le 25 novembre	-Livres et podcasts -Henri -Louise	Fin août	Powerpoint de la conférence (première version)
Identifier trois points sur lesquels je veux obtenir du feedback	-Henri	Fin août	Liste des trois points
Organiser une pratique de la conférence au bureau	-Louise -3 collègues	Mi-septembre	-Liste de 4 participants -Date déterminée à l'agenda -Salle réservée
Identifier des pistes d'amélioration suite aux rétroactions reçues lors de la pratique de la conférence	-Henri	Fin septembre	Document regroupant les pistes

Obstacles à anticiper	Leviers pour y faire face
Manque de temps relié au nombre élevé d'opérations à effectuer	Bloquer du temps dans mon agenda (idéalement le matin, car je suis plus en forme)
Procrastination liée à mon perfectionnisme	-Morceler mon objectif global en mini-objectifs -Me récompenser en fonction de mes efforts et de non du résultat -Prendre des engagements envers Henri
Manque d'assurance face à Louise et mes collègues	Faire preuve d'humilité (ne pas me valoriser parce que je ne fais pas d'erreur, mais parce que je passe à l'action malgré mes peurs)

Pour usage personnel, reproduction autorisée avec mention de la source

EXERCICE 5

À la page précédente, tu as pu prendre connaissance du plan de développement de Daphnée. Bien entendu, il est propre à sa situation.

Le but du présent exercice est de parvenir toi aussi à un plan qui va te ressembler et répondre à tes préoccupations.

Si tu es vraiment sérieux et que ton objectif te tient à coeur, tu vas faire un plan. Jamais tu ne te lancerais dans la construction d'une maison sans avoir au préalable un plan conçu par un architecte, n'est-ce pas?

Si tu as de la difficulté, tu peux toujours te faire aider par un professionnel, mais retiens que ce document est essentiel à ta démarche.

Henri voulait se remettre en forme, mais il n'a jamais réalisé son objectif, car il n'avait pas de plan.

Toi aussi, tu as probablement déjà connu ce genre de situation. Tu partais avec d'excellentes intentions, mais peu à peu, ton projet a fini par tomber à l'eau. Rappelle-toi comment tu t'es senti à ce moment-là.

Ensemble, nous allons tout faire pour que ça ne t'arrive pas. Ton développement, c'est trop important. Il ne s'agit pas seulement de ta carrière, mais de ton bien-être, de tes désirs les plus profonds.

Tu devras aussi savoir te montrer indulgent avec toi dans cet exercice, car même si un plan tient sur une seule page, c'est énormément de travail pour y parvenir.

As-tu remarqué que tout en haut, sur le plan de Daphnée, il était indiqué ***Version 1***?

Ça signifie qu'il est prévu qu'un plan évolue. Ne t'attend pas à ce que ton plan soit parfait du premier coup.

Pour t'aider à réaliser cet exercice, je te rappelle chacune des sections du plan. Je t'invite aussi à relire le début du présent chapitre où ces éléments sont également abordés.

Objectif de développement:

L'objectif est la partie la plus importante de ton plan. Ne crains pas d'y mettre beaucoup de temps et de recommencer plusieurs fois, s'il le faut. L'objectif doit répondre aux critères d'un objectif SMART.

J'ajoute que cet objectif doit aussi pouvoir s'avérer inspirant pour toi et te donner le goût de l'atteindre. Si tu prévois le montrer à d'autres (ton patron, ton équipe), il doit aussi être parlant pour les gens avec qui tu travailles pour qu'ils y voient un bénéfice de leur côté également.

Activités:

Les activités devraient reprendre le contenu de tes réflexions reliées au quatrième chapitre, faisant référence aux stratégies d'apprentissage. Les activités doivent s'avérer complémentaires entre elles. Assure-toi que ces activités soient suffisamment claires pour toi et qu'elles puissent s'insérer assez facilement dans ton quotidien. Le but d'un plan est qu'il puisse se concrétiser dans l'action.

Ressources:

Il s'agit d'inscrire les ressources extérieures dont tu auras besoin pour chacune des activités. Il peut être question de personnes, de formations, de ressources sur le web ou d'aspects matériels.

Échéanciers:

Pour chaque activité, je te conseille de mettre un échéancier spécifique. Procéder ainsi va t'obliger à planifier à l'avance le bon déroulement de ces activités et à voir ce qui est réaliste. L'échéancier sert aussi à te mettre une certaine pression sur les épaules pour t'assurer de demeurer actif.

Indicateurs de mesure:

Il s'agit d'un moyen concret de s'assurer que l'activité a bien été réalisée. Il doit être dénué de toute ambiguïté.

Obstacles à anticiper et Levier pour y faire face:

Cette section est facultative et elle est souvent absente dans les plans que j'ai eu l'occasion de voir. Toutefois, elle m'apparaît être un ajout intéressant, car elle permet de prévoir des difficultés à l'avance et d'identifier les solutions à appliquer. Le but est d'éviter de te laisser surprendre dans le détour, une fois que tu seras déjà engagé dans l'action

À toi de jouer maintenant!

CHAPITRE 6

METS EN PLACE L'ÉCOSYSTÈME DE TON SUCCÈS

Lorsque j'ai emménagé en appartement avec ma conjointe, nous nous sommes retrouvés avec la délicate tâche d'installer un ventilateur au plafond de notre chambre avec un manuel d'instructions des plus compliqués.

J'avais eu la brillante idée de mettre comme fond sonore un disque compact du groupe funk Parliament que je venais tout juste de me procurer.

La musique funk pour faire la vaisselle, c'est génial, ça donne de l'entrain, mais c'est franchement pourri pour se concentrer à fond sur les instructions d'un ventilateur.

Excédée, ma conjointe m'a prié d'arrêter immédiatement la musique et je dois l'admettre, j'éprouvais la même envie à ce moment.

> **L'environnement dans lequel tu te retrouves a une influence directe sur ton niveau de performance relié à une tâche.**

Pour éviter une surcharge mentale, tu dois réduire le nombre de stimulations qui se retrouve autour de toi.

Toutefois, à notre époque, il est de plus en plus difficile de préserver un espace mental suffisant pour bien s'adonner à une tâche.

Les distractions sont nombreuses, en commençant par les courriels et les réseaux sociaux.

Il est difficile de supporter la moindre période d'ennui, tout doit être distrayant et faire passer le temps à une vitesse fulgurante.

Développer une compétence ne peut pas prendre l'allure d'un jeu en tout temps. ***Il y a des moments où ça exige de la discipline et de savoir reporter le plaisir à plus tard.***

Il est facile de mettre la faute sur des circonstances extérieures et d'adopter les discours ambiants suivants :

- *Je n'ai jamais le temps de bien faire les choses, je suis constamment à la course;*

- *Je reporte toujours à plus tard ce qui me semble important à cause d'urgences;*

- *Quand j'ai enfin un peu de temps à moi, je me sens épuisé.*

La première étape est de te responsabiliser. Par exemple, si tu lis beaucoup moins souvent qu'avant, ce n'est pas de la faute de Facebook, mais la tienne, toi qui ne sais pas dire non à Facebook.

Ce chapitre ressemble à enlever les mauvaises herbes et les roches envahissantes de ton jardin. Avant de semer, il faut s'assurer que l'environnement soit propice.

Retiens qu'il existe deux types de travail, soit le **travail en surface** et le **travail en profondeur.** Pour en savoir plus, je t'invite à lire l'excellent ouvrage *Deep Work* de Cal Newport.

Je t'invite à écouter l'épisode 13 du balado *Les Ambitieux* portant sur le livre et ayant pour titre: *Bienvenue dans la "Deep Work Dimension".*

Le **travail en surface**, ça ressemble à faire la vaisselle. Dans un bureau, ça pourrait être de répondre à des informations simples par courriel ou mettre à jour ton calendrier Outlook.

Le **travail en profondeur**, c'est lire les instructions d'un ventilateur. Au bureau, ça serait de rédiger un plan d'action ou d'élaborer une nouvelle stratégie d'affaires.

Pour moi, le **travail en profondeur**, c'est aussi les rencontres importantes avec les autres, que ce soit en réunion, avec ton mentor ou un collègue inspirant.

Bref, si tu es en mesure de faire cette tâche sans difficulté en écoutant les morceaux funky de Parliament, c'est du **travail en surface**, c'est automatique!

Le problème est que plus ça va, plus les gens éprouvent de la difficulté à effectuer du **travail en profondeur** et se limitent à du travail en surface.

Par contre, avec l'automatisation et la complexification du marché du travail, notre monde aura de plus en plus besoin de ceux qui sauront effectuer du **travail en profondeur**.

En fait, savoir travailler en profondeur, ça représente en soi une compétence. Une compétence à développer afin de pouvoir développer les autres.

Pour consacrer un espace idéal à ton développement dans ta vie, il y a plusieurs

éléments à considérer.

TON TEMPS

Bloque les plages de temps où tu es le plus en forme pour le **travail en profondeur** et fais en sorte de limiter les distractions pouvant venir à toi.

Pour ma part, je me déconnecte d'internet afin d'éviter toute tentation et j'éteins mon cellulaire.

Je tente de regrouper toutes les tâches du **travail en surface** pour en accomplir un maximum du même coup, plutôt que les éparpiller au courant de ma journée. Bien entendu, j'effectue ces tâches à un moment où je me sens moins en forme. Je me réserve les périodes où je suis en forme pour les tâches qui demandent plus de concentration.

TON ESPACE

Lorsque tu dois demeurer concentré, mets-toi dans un lieu propice au travail. Souvent, les rituels aident, car le cerveau associe certains éléments à un état d'esprit précis.

Par exemple, s'installer au même endroit ou écouter la même musique comme fond sonore peut constituer un rituel.

Au lieu d'écouter Parliament, je mets en boucle de la musique instrumentale qui me met dans le bon état d'esprit. Pour ma part, j'aime bien David Darling.

TES RELATIONS

Autour de toi, il y a des gens qui vont solliciter ton attention pendant que tu travailles.

Ces personnes peuvent être agréables et s'avérer très gentilles.

Pourtant, elles ne vont pas t'aider dans ton travail et tu dois savoir limiter les interruptions liées à leur présence lorsque tu souhaites te mettre en mode « travail ».

Darren Hardy, dans son livre *L'effet cumulé*, parle de catégoriser les gens ainsi :

- des relations de 3 minutes;
- des relations de 3 heures.

Une personne agréable, gentille et qui n'apporte rien de constructif à ton travail est un bon exemple de relation de 3 minutes.

Tu socialises durant 3 minutes et ensuite, ça suffit, tu passes ton chemin.

C'est cruel, mais rappelle-toi que tu as des objectifs qui te sont précieux. Il serait dommage que tu laisses tomber tes buts car tu es trop poli pour couper court à une conversation portant sur la pluie et le beau temps.

À l'inverse, il y a des gens avec lesquels il te sera profitable de passer un maximum de temps. Tu en retires un important retour sur l'investissement. Ça peut être des relations de 3 heures. Et n'oublie pas que tu peux toi aussi être une personne précieuse pour les autres! Parfois c'est toi qui leur seras profitable, et c'est très bien ainsi.

À cet égard, le mentor est un bon exemple à considérer.

TES RÉCOMPENSES

Le cerveau a besoin de se sentir récompensé quand il a investi un certain nombre d'efforts.

Les récompenses peuvent être diverses et n'ont pas besoin d'être énormes. Prendre une marche au parc ou une collation, ça peut être suffisant.

La récompense n'a pas non plus besoin d'être très fréquente. Sa fonction est simplement de marquer des étapes symboliques.

TON ESPACE MENTAL

Nous terminons avec ce qu'il y a de plus complexe et de plus important, soit ton état d'esprit.

Dans ta tête, tu te parles constamment. Ce que tu te dis influence ta motivation et tes émotions.

Tu peux te conditionner mentalement avec ton discours intérieur.

Il suffit de savoir recadrer les situations pour qu'elles t'apparaissent stimulantes et que tu éprouves l'envie de les accomplir. Ça peut sembler plus facile à dire qu'à faire, mais ça vaut la peine de persister et d'intégrer des habitudes pour remettre en question tes automatismes de pensée et les recadrer.

DAPHNÉE APPREND À SE GÉRER

Quand Daphnée a montré son plan à Henri, elle était très enthousiaste, surtout que lui aussi semblait enchanté par le travail qu'elle avait réussi à accomplir. Elle a même présenté son plan à Louise. Elle avait envie que sa patronne soit également complice de sa démarche.

Le samedi matin, elle s'était donc installée dans son salon pour commencer son travail. C'est bien beau avoir un magnifique plan de développement, mais il faut bien aussi le réaliser.

C'était le moment idéal pour élaborer une conférence faisant honneur à toutes les idées qu'elle avait gardées enfouies en elle depuis si longtemps.

Elle a pris plusieurs minutes pour choisir quel disque de Bill Evans elle allait faire jouer. Elle hésitait entre un grand classique comme *You Must Believe In Spring* ou profiter de cette occasion pour aborder une de ses oeuvres qu'elle connaissait moins.

Lorsqu'elle s'est finalement décidée pour un de ses albums solos, elle s'est levée immédiatement pour se faire une tisane. Elle en a profité pour vider son lave-vaisselle et ranger un peu la cuisine.

Daphnée se rendait bien compte qu'elle faisait tout pour ne pas affronter cette tâche, qui pourtant lui apparaissait d'une importance capitale.

On dirait que justement, quelque chose l'intimidait dans cette démarche. C'était profond. Son coeur lui semblait battre à toute vitesse.

Elle se demanda si elle n'était tout simplement pas assez inspirée, et si elle devrait plutôt remettre la création de son plan à un autre jour.

Son téléphone sonna au même moment. C'était sa meilleure amie qui l'invitait à aller au cinéma. Elle trouvait dommage de ne pas la voir, car ça faisait très longtemps qu'elles n'avaient pas passé de temps ensemble. C'est important les ambitions professionnelles, mais l'amitié, ça compte aussi, non?

Quand, le lundi suivant, Daphnée revit Henri à la machine à café, elle semblait un peu gênée. Elle lui expliqua que malgré toutes ses bonnes intentions, elle était passée à côté de sa tâche. Elle n'avait pas du tout avancé.

Henri (*l'arrêta tout de suite*)

Ça ne sert à rien de tomber dans la culpabilité. La culpabilité ne va jamais t'aider à atteindre des objectifs et même au contraire, elle risque de t'en éloigner davantage. Ce n'est pas moi qui le dis, ce sont les études scientifiques des plus grands spécialistes en psychologie.

Daphnée (*elle soupire*)

Ok, oui, mais on dirait que je me sens terrorisée. J'ai peur de manquer mon coup. Depuis le temps que je rêve de donner une conférence, je me dis que je dois absolument me montrer à la hauteur.

Henri

Ça nous arrive à tous de flancher. L'important, c'est de voir comment tu pourrais faire autrement la prochaine fois. Tu dois réunir les conditions gagnantes pour atteindre tes objectifs. Sortir de sa zone de confort demeure toujours très difficile.

Daphnée

Mais concrètement, qu'est-ce que je devrais faire?

Henri

Tu dois mettre en place un écosystème autour de toi.

Ça veut dire que tu dois tenir compte de ton environnement, car ton environnement t'influence forcément. Commence par t'observer et voir quelles sont les conditions gagnantes pour être performante.

* * *

La semaine suivante, Daphnée est très heureuse de revoir Henri. Juste par son sourire, il devine qu'elle est enfin parvenue à arriver à un résultat.

Daphnée

Je ne saurai jamais comment te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi. Je viens enfin de terminer une première version de ma présentation. C'est loin d'être parfait, mais je sens que je suis sur la bonne route.

Henri (*avec un sourire des plus enthousiastes*)

Wow! Je le savais que tu y arriverais!

Daphnée

Euh... J'ai une question qui me trotte en tête depuis un bon moment déjà. Henri, pourquoi tu fais ça pour moi? Tu n'es pas obligé. Je sais comment tu es occupé par tout ton travail que tu fais déjà.

Henri (*après un court silence*)

Je le fais, parce que je crois en la relève, que c'est mon devoir de transmettre ce que je sais, mais par-dessus tout, j'adore les gens comme toi qui passent à l'action.

Daphnée et Henri se serrent la main.

EXERCICE 6

Dans un emploi, tu peux avoir un patron qui te dit quoi faire en t'exprimant clairement ses attentes. Quand tu souhaites te développer de manière autonome, tu ne peux compter sur personne d'autre que toi-même. Ça devient ta responsabilité de savoir mettre toutes les conditions en place pour faire avancer ton projet.

De manière générale, les tâches liées à ton développement vont t'exiger du **travail en profondeur.**

Dans le récit de Daphnée, elle a établi un moment et un lieu pour travailler sur son plan, mais ses émotions ont pris beaucoup de place. Si c'était à refaire, elle aurait pu éteindre son cellulaire. Cela aurait permis de réduire le nombre de distractions. Elle aurait pu aussi travailler dans un lieu calme à l'extérieur de son domicile comme à la bibliothèque de son quartier.

L'exercice proposé est d'identifier à l'avance les différents paramètres à considérer pour protéger les plages horaires consacrées à ton développement.

Le temps:

Durant ta semaine, as-tu défini des périodes où tu pourras te consacrer à ton développement sans être dérangé? Est-ce que ces périodes sont inscrites à ton agenda de manière à ce que rien d'autre ne puisse s'y ajouter? Tente de trouver des périodes où tu seras en forme. Ça risque d'être exigeant comme tâche, surtout dans les premiers temps. Avec la pratique, tu pourras plus facilement identifier les périodes propices.

L'espace physique:

Quel est l'endroit choisi pour travailler? Est-ce que tu es bien

installé? Est-ce que, dans ce lieu, tu risques d'être distrait? Est-il inspirant?

Les relations:

Est-ce que tu consacres un temps important à des relations qui apportent peu de valeur à l'atteinte de tes objectifs de développement? Te sens-tu mal d'éviter des activités sociales, ayant la crainte de déplaire? Te sens-tu en mesure de dire *non* quand tu n'as pas envie de t'adonner à une activité ou d'accepter une invitation? Sais-tu planifier à l'avance le temps consacré à des activités sociales?

Les récompenses:

Quelle place occupent les récompenses dans ton emploi du temps? Comment te récompenses-tu quand tu es satisfait de toi? Considères-tu que tu as tendance à ne pas assez te récompenser ou à l'inverse, à trop te récompenser? Observe-toi pour en tirer des constats.

L'espace mental:

Comment gères-tu tes pensées et tes émotions pendant que tu travailles? Te sens-tu en mesure de bien gérer ton espace mental? Quels sont les moyens que tu as mis en place?

Une toute dernière question:

Comment vas-tu t'assurer que tu vas bien respecter ton plan et te convaincre que ce plan est prioritaire dans ta vie? As-tu des alliés pour t'y aider et te soutenir dans les moments plus difficiles?

À toi de jouer maintenant! Tu as tout en main pour y parvenir!

CONCLUSION

LA POULE AUX ŒUFS D'OR

Enfant, je me souviens d'avoir été marqué par la fable *La poule aux œufs d'or*. Revoici cette fable de Jean de la Fontaine :

L'Avarice perd tout en voulant tout gagner.
Je ne veux pour le témoigner
Que celui dont la Poule, à ce que dit la fable,
Pondait tous les jours un œuf d'or.
Il crut que dans son corps elle avait un trésor.
Il la tua, l'ouvrit, et la trouva semblable
À celles dont les œufs ne lui rapportaient rien,
S'étant lui-même ôté le plus beau de son bien.
Belle leçon pour les gens chiches :
Pendant ces derniers temps, combien en a-t-on vus
Qui du soir au matin sont pauvres devenus
Pour vouloir trop tôt être riches ?

Mon intention n'est pas tant de parler du thème de l'avarice que de me pencher sur cette fameuse poule qui produit les œufs d'or.

Quand j'ai entendu cette fable pour la première fois, je trouvais dommage que dans la vraie vie, des poules aux œufs d'or n'existaient pas réellement.

À même la garde-robe de ma chambre, j'aurais trouvé bien pratique d'avoir une de ces poules qui pond son œuf d'or chaque jour.

> **Aujourd'hui, ce qui retient surtout mon attention, c'est que beaucoup de gens parlent de l'or, mais peu d'entre eux s'intéressent vraiment à la poule.**

Quand j'écoute des vidéos sur Youtube, je tombe souvent sur ce genre de publicité où un type à l'allure très dynamique nous interpelle ainsi : *Hey Guys!!!!!!!!!!!!!!!!!*

Derrière lui, on aperçoit une voiture de luxe. Il peut aussi se retrouver dans une villa somptueuse à Los Angeles. Il porte une casquette de basketball, car bien sûr, le mec est resté très *cool!*

Il nous explique qu'auparavant, il était un pauvre type qui vivait dans le sous-sol de chez sa mère et que maintenant, il est plein aux as.

Il a découvert le secret pour devenir millionnaire sans effort, sans talent particulier et en très peu de temps. Bien entendu, il est prêt à te le révéler si tu achètes son produit.

> **Pour moi, un truc que n'importe qui peut appliquer à partir du moment où il connaît le secret, c'est un œuf d'or. Un truc bien, mais qui ne peut pas avoir de suite.**

Ce filon va forcément être temporaire, car des bons trucs ne restent pas secrets très longtemps. Quand la source est épuisée, tu te retrouves à nouveau avec rien entre les mains.

Pour ma part, pour obtenir ce que tu veux, je ne vois ***pas d'autres secrets à découvrir que celui d'apprendre à devenir compétent. Développer une compétence, c'est bien plus qu'un oeuf d'or, mais littéralement posséder cette poule qui pond chaque jour des oeufs d'or.***

Devenir compétent n'est pas une affaire que tu règles une fois pour toujours quand tu es jeune en allant à l'école. C'est un processus continu dont tu dois t'occuper tous les jours.

Tu te retrouves loin devant le reste de la compétition, car tu as des talents que les autres ne possèdent pas et pour eux, ça devient de plus en plus difficile de te suivre.

De plus, le marché du travail change et toi aussi, tu es maintenant en mesure de changer en fonction de ses nouvelles réalités.

> **Aussitôt que tu arrêtes de miser sur ton apprentissage, tu es en train de tuer cette poule.**

Tuer la poule, ça peut signifier d'accepter un emploi payant avec de bonnes conditions mais dans lequel tu n'as pas la possibilité de te développer.

Tuer la poule, ça veut aussi dire ne pas oser faire les changements dans ta vie de peur de perdre ta sécurité.

Quant à moi, quand nous sommes ambitieux, ***apprendre, ça devrait être considéré comme un besoin aussi vital que celui de respirer.***

Pouvoir apprendre ne devrait jamais devenir négociable pour toi.

Si tu acceptes de prendre soin de cette poule, elle va te donner en retour ce qu'elle a de plus précieux. Oui, de l'or, c'est vrai, mais plus important encore à mes yeux, ***la possibilité d'être heureux, de te sentir libre de faire ce dont tu as vraiment envie et de pouvoir enfin être toi-même.***

En téléchargeant ce guide, tu es devenu un abonné au *Rendez-vous des Ambitieux*, mon courriel du lundi matin.

> **Bien sûr, tu peux te désabonner et tuer la poule. Tu as eu l'oeuf en or (le guide).**

C'est une façon de voir les choses.

L'autre possibilité, c'est de continuer de nourrir la poule pour qu'elle te donne constamment des œufs, pas juste une seule fois.

> **Si, avec ce guide, nous avons déjà pu t'aider, tant mieux, j'en suis vraiment très content. À mes yeux, cette relation entre toi et moi n'en est qu'au début et le plus important reste encore à venir.**

Avec mes courriels du *Rendez-vous des Ambitieux*, tu auras accès à des conseils pratiques pour te stimuler durant toute ta semaine à venir.

Vois-le comme la suite de ce guide.

Avec le *Rendez-vous des Ambitieux*, je te tiens au courant aussi de tout ce que je fais. C'est la meilleure façon pour toi de ne rien manquer.

Il y a des vidéos sur Youtube et des épisodes de balados. À chaque fois que je produis un contenu, je m'assure qu'il ait le potentiel de créer de la valeur dans l'atteinte de tes objectifs.

La dernière partie du guide se termine avec des suggestions d'ouvrages avec mes propres commentaires. C'est un répertoire que tu pourras consulter pour continuer de t'enrichir de manière continue.

COMMENT ALLER ENCORE PLUS LOIN

Mon travail avec les *Ambitieux*, c'est de lire pour toi tous ces livres que tu n'as pas le temps de consulter.

Dans ce guide, je t'ai offert un résumé de ce dont tu as besoin pour te développer.

J'ai lu un grand nombre d'ouvrages sur le thème de l'apprentissage et du développement des compétences.

> **Peut-être que certains pourraient te plaire et te permettre d'aller plus loin dans tes réflexions. Je te propose donc une liste avec quelques commentaires éclairants pour te guider.**

Bien entendu, je vais pouvoir te tenir au courant de mes nouvelles découvertes en termes d'ouvrages dans *le Rendez-vous des Ambitieux...*

Mon intention est aussi de te faire découvrir les livres que je trouve les plus intéressants pour en faire des épisodes de balado ou des vidéos, afin d'en faire ressortir les faits saillants et mes impressions. Tu pourras découvrir ainsi comment ça peut s'appliquer dans l'atteinte de tes objectifs.

Le candidat viscéral, un guide pratique en sélection pour un regard approfondi sur le candidat, 2017

Auteurs : Mathieu Guénette et Catherine Bédard
Éditeur : Yvon Blais

J'ai mis cet ouvrage en premier, car j'y ai fait référence à quelques reprises dans le présent guide. À la base, il est destiné à des gestionnaires qui désirent évaluer le savoir-être des candidats lors des processus de sélection. Toutefois, il s'avère très utile pour un individu désirant lui-même s'évaluer avec rigueur en se référant aux meilleures pratiques.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Plonge dans le viscéral* (Épisode 50)

Trouver sa place au travail quand on se sent (un peu) extraterrestre, 2019

Auteurs : Mathieu Guénette et Annie Desrochers
Éditeur : Septembre éditeur

Dans ce livre, je propose une méthode structurée et pratique pour gérer sa carrière quand on ne parvient pas à se reconnaître dans les modèles traditionnels proposés sur le marché du travail. Je me suis inspiré des clients que je rencontre depuis plus d'une vingtaine d'années et de ce que je leur propose en tant que conseiller d'orientation.

FYI : For Your Improvement (Competencies Development Guide, 6th edition), 2014

Auteurs : collectif de l'équipe de Korn Ferry
Éditeur : Korn Ferry Leadership Consulting Corporation

Il s'agit littéralement d'un dictionnaire de compétences où pour chacune d'entre elles, des trucs concrets te sont proposés sur plusieurs pages pour les développer. C'est une référence indispensable lorsque je me retrouve à mettre en place un plan de développement. Il ne s'agit pas du seul ouvrage du genre, mais c'est celui que je préfère et recommande. Ce guide contient plusieurs rubriques utiles et élabore sur les blocages qui nuisent au développement de la compétence.

Titre de la traduction : *FYI, un guide de développement et de coaching*

Mindset, 2006

Auteure : Carol Dweck **Éditeur** : Ballantine Books

Ce modèle est pourtant simple, mais il va s'avérer déterminant dans ton développement. Si tu souhaites te développer, tu dois t'entraîner à penser autrement et voir toute situation comme étant une rétroaction pour t'améliorer. C'est une vision positive et encourageante pour poursuivre tes efforts dans la bonne direction.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Réaligne ton cerveau* (Épisode 25)

Titre de la traduction: *Changez d'état d'esprit: une nouvelle psychologie de la réussite*

Insight, 2017

Auteure : Tasha Eurich **Éditeur** : Crown Business

Ta capacité d'introspection est la clé suprême de tout ton développement. Plus tu te connais, plus tu es en mesure d'intervenir sur toi-même. Pourtant, la plupart des gens tiennent pour acquis qu'ils ont déjà de l'introspection, ce qui ne les amène pas à approfondir cette force vitale. Tasha propose une conception de l'introspection qui va au-delà de ce que l'on retrouve dans les ouvrages de croissance personnelle et suggère une variété d'outils concrets pour te venir en aide.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Propulse ton introspection*! (Épisode 8)

Non encore traduit

Willpower Instinct, 2011

Auteure : Kelly McGonigal **Éditeur** : Avery

L'autodiscipline est un aspect déterminant pour ton développement. Si tu crains que cet aspect représente un certain enjeu dans ta démarche, je te suggère de suivre les conseils de Kelly McGonigal. Elle a développé un cours ayant pour nom *The Science of Willpower* qui fut extrêmement populaire à l'Université de Stanford. Dans ce livre, tu trouves l'ensemble des méthodes. Ce qu'elle propose va bien au-delà de prendre simplement de bonnes résolutions.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Bâtis-toi une volonté de fer* (Épisode 11)

Titre de la traduction: *L'instinct de la volonté*

The Art of Learning : An Inner Journey to Optimal Performance, 2008

Auteur : Josh Waitzkin
Éditeur : Free Press

Josh est parvenu à devenir champion d'échec pour devenir ensuite un champion de Tai Chi Push Hands (un art martial). Au-delà d'être doué, il sait surtout développer une discipline, peu importe ce qu'il entreprend. À travers sa propre histoire, il révèle ses techniques pour apprendre et devenir un maître. Tout part de nos convictions profondes et c'est pourquoi la quête de la performance est avant tout un voyage intérieur. Le film *À la recherche de Bobby Fisher* porte sur son enfance en tant que jeune joueur d'échec.

Titre de la traduction : *L'art d'apprendre: un voyage dans la poursuite de l'excellence*

Peak (How all of us can achieve extraordinary things), 2017

Auteurs : Anders Ericsson et Robert Pool
Éditeur : Vintage

Ce livre donne un bon aperçu de ce qu'est la pratique délibérée, approche gagnante pour favoriser des apprentissages durables. C'est un ouvrage permettant d'aborder, de manière très spécifique et concrète, l'acquisition des savoirs. La simple pratique ne suffit pas, cette pratique doit pouvoir répondre à des conditions précises pour qu'elle soit vraiment bénéfique.

Note de Catherine : le concept de « pratique délibérée » est un levier très porteur pour le développement de l'expertise.

Non encore traduit

Grit (the Power of Passion and Perseverance), 2016

Auteure : Angela Duckworth **Éditeur** : Collins

Comment déterminer cette différence entre ceux qui réussissent et ceux qui vont finir par tout laisser tomber? Ce livre m'a servi d'inspiration pour ce ebook. L'auteure parle d'avoir du cran et elle propose une formule accessible à tous ceux qui veulent parvenir à leur but. Talent X Effort = Compétence. Compétence X Effort = Performance.

Titre de la traduction : *L'art de la niaque*

Your Brain at Work (Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long), 2009

Auteur : David Rock **Éditeur** : HarperBusiness

C'est probablement un des livres que je suggère le plus en coaching et aux candidats lors des rétroactions suite à une évaluation de potentiel. L'approche est à la fois scientifique (belle vulgarisation de la neuropsychologie) et pratique (des conseils faciles à appliquer). Il y a des récits se déroulant dans un quotidien professionnel auquel il est facile de s'identifier. Il y a aussi des résumés pour chacun des chapitres qui permettent de retenir l'essentiel.

Titre de la traduction *: Votre cerveau au bureau*

***Immunity to change**, 2009*

Auteurs : Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey
Éditeur : Harvard Business Review Press

Ce livre propose une approche innovante et pratique pour générer du changement en portant un regard attentif sur la résistance en soi face au changement et aux principes cachés qui les renforcent. Les exercices d'introspection en plusieurs étapes s'avèrent extrêmement révélateurs.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Change (pour vrai!)* (Épisode 29)

Titre de la traduction : *Immunothérapie du changement*

Mastery, 2012

Auteur : Robert Greene **Éditeur** : Viking

Par ce livre, l'auteur suggère de sculpter ton esprit pour qu'il puisse atteindre des sommets d'excellence en s'inspirant de la vie de plusieurs illustres personnages de l'histoire de l'humanité. Il est question de plusieurs phases et pour chacune d'elles, des défis spécifiques à traverser. J'ai apprécié l'originalité de certains thèmes, comme par exemple comment composer avec nos propres blocages mentaux ou encore les réactions négatives des autres liées à ton succès. La notion du mentor y occupe une place importante.

Titre de la traduction : *Atteindre l'excellence*

Talent Code, 2009

Auteur : Daniel Coyle **Éditeur** : Bantam

Ce livre aborde l'apprentissage en se référant directement au fonctionnement de ton cerveau. Les suggestions pour développer le talent sont donc formulées en conséquence. L'auteur prend le temps de défaire certains mythes bien ancrés au sujet du talent et livre des secrets peu connus, permettant d'accélérer le développement de nos compétences.

Non encore traduit

The War of Art (Break through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles), 2012

Auteur : Steven Pressfield
Éditeur : Black Irish Entertainment LLC

Quand tu veux créer (pas nécessairement une œuvre artistique), tu as souvent à rencontrer une résistance intérieure, ce qui t'amène à retarder constamment le passage à l'acte. Avec beaucoup d'humour et d'implication personnelle, Steven parle de comment mener cette bataille contre ces blocages en soi. Le développement de tes compétences peut générer de la résistance de ta part pour diverses raisons et il est important d'y faire face.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Combattre la résistance à mains nues* (Épisode 6)

Titre de la traduction: *La guerre de l'art*

***Immunity to change**, 2009*

Auteurs : Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey
Éditeur : Harvard Business Review Press

Ce livre propose une approche innovante et pratique pour générer du changement en portant un regard attentif sur la résistance en soi face au changement et aux principes cachés qui les renforcent. Les exercices d'introspection en plusieurs étapes s'avèrent extrêmement révélateurs.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Change (pour vrai!)* (Épisode 29)

Titre de la traduction : *Immunothérapie du changement*

***Your Brain at Work (Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long)**, 2009*

Auteur : David Rock **Éditeur** : HarperBusiness

C'est probablement un des livres que je suggère le plus en coaching et aux candidats lors des rétroactions suite à une évaluation de potentiel. L'approche est à la fois scientifique (belle vulgarisation de la neuropsychologie) et pratique (des conseils faciles à appliquer). Il y a des récits se déroulant dans un quotidien professionnel auquel il est facile de s'identifier. Il y a aussi des résumés pour chacun des chapitres qui permettent de retenir l'essentiel.

Titre de la traduction *: Votre cerveau au bureau*

Deep Work (Rules for Focused Success In a Distracted World), 2016

Auteur : Cal Newport
Éditeur : Grand Central Publishing

Pour un grand nombre de gens, avec les nombreuses sources de distractions, il devient de plus en plus difficile de rester longtemps concentré dans leur travail. Cet ouvrage procure une méthode structurée afin de s'assurer de se garder du temps de qualité. Après cette lecture, j'ai immédiatement modifié plusieurs de mes habitudes, ce qui m'a permis d'en retirer plusieurs bénéfices dans mon travail.

Épisode du balado des *Ambitieux* à propos de ce livre: *Bienvenue dans la Deep Work Dimension* (Épisode 13)

Titre de la traduction : *Deep Work (retrouver la concentration dans un monde de distractions)*

Range, 2019

Auteur : David Epstein **Éditeur** : Riverhead Books

Beaucoup de conseils liés au développement des compétences suggèrent de se concentrer sur une cible bien précise et de ne jamais y déroger. L'auteur amène des nuances importantes en valorisant l'étendue des connaissances et en encourageant d'avoir une démarche propre à nous plutôt que de suivre une voie plus traditionnelle. Je considère ce livre comme un bon complément aux différents ouvrages portant sur l'acquisition des compétences comme *Mastery, Talent Code, Peak, Grit* ou *Outliners*.

Non encore traduit

***Finding the Space to Lead (A Pratical Guide to Mindful Leadership)**, 2014*

Auteure : Janice Marturano
Éditeur : Bloomsbury Publishing

Avant la lecture de ce livre, je me sentais plus ou moins convaincu que la méditation m'apporterait quelque chose de vraiment utile dans ma vie. Le fait qu'il soit écrit par une vice-présidente de grande entreprise, qu'elle parle de la méditation comme un outil utile à la productivité et qu'il soit appuyé par des statistiques persuasives a beaucoup contribué à concevoir la méditation comme une clé dans le développement des compétences. Juste le titre est déjà séduisant. Pour diriger, ça demande de créer de l'espace en soi, ce qui s'avère souvent manquant pour un grand nombre d'entre nous.

Épisode du balado des ***Ambitieux*** à propos de ce livre : *Méditer quand tu détestes méditer* (Épisode 36)

Titre de la traduction : *Le leadership conscient*.

***How to Fail at Almost Everything and Still Win Big (Kind of the Story of my Life)**, 2013*

Auteur : Scott Adams **Éditeur** : Portfolio

Je termine avec un récit rempli d'humour et plein de sagesse traitant de développement personnel. J'ai trouvé plusieurs conseils judicieux et surprenants de Scott Adams, l'auteur de la bande dessinée *Dilbert*. Vous comprendrez pourquoi monsieur Adams considère qu'un objectif doit se transformer en système, si vous ne voulez pas vous sentir comme un perdant.

Non encore traduit

The Obstacle is the Way (The Timeless Art of Turning Trials Into Triumph), 2014

Auteur : Ryan Holiday **Éditeur** : Portfolio

Contrairement à plusieurs ouvrages proposés, ce livre ne te propose pas des pistes d'action à appliquer de manière immédiate. Il s'agit plutôt d'une réflexion pour amener un changement durable dans ton attitude. C'est une très belle introduction au stoïcisme à travers des récits de gens qui ont accompli de grandes choses en sachant tirer les bonnes leçons enrichissantes des épreuves rencontrées.

Selon Wikipédia, le stoïcisme est un courant philosophique ayant pour finalité le bonheur de l'existence humaine grâce à une acceptation rationnelle de l'ordre du monde et de l'évolution, ce qui s'applique très bien au développement de tes compétences.

Titre de la traduction : *L'obstacle est le chemin*

LES SUGGESTIONS DE CATHERINE

Ici, je reprends de nouveau le clavier afin de te suggérer les séries de balados et aussi les articles que je préfère en lien avec le développement des compétences et la vie au travail.

The Knowledge Project (balado)
https://fs.blog/knowledge-project/
Auteur : Shane Parrish

Ce balado s'est donné comme objectif d'explorer différentes pistes pour mieux se comprendre, comprendre les autres et le monde dans lequel nous vivons. Shane Parrish, un ancien espion (!) canadien, mène des entrevues auprès de ses différents invités pour aider à devenir meilleur dans ce que tu entreprends. Il aborde des sujets aussi variés que le développement du leadership, les conversations difficiles, le succès, l'intelligence artificielle et beaucoup d'autres sujets avec des experts de haut niveau et leurs échanges sont passionnants. Il nous dit, avant de débuter chacune de ses entrevues, qu'il se donne la mission de rendre accessible le meilleur de ce à quoi d'autres ont déjà réfléchi avant nous.

Work Life with Adam Grant
https://www.ted.com/podcasts/worklife

Adam Grant est un psychologue organisationnel bien connu. Il est un excellent vulgarisateur et aborde dans ses balados des questions reliées au travail, comme le feed-back, la créativité, les dynamiques d'équipe et plein d'autres sujets. Le résultat est toujours dynamique et rempli d'humour.

HBR IdeaCast
https://hbr.org/2018/01/podcast-ideacast

Des courts balados produits par la célèbre Harvard Business Review. Ce sont toujours des entrevues avec des auteurs ou des professeurs réputés, qui présentent leurs idées et leurs recherches en lien avec le management et le développement du leadership et des affaires.

Émotions, de Louie Media
https://louiemedia.com/emotions

Cette série de balados ne traite pas de développement à proprement parler, mais elle est très bien faite et a l'avantage d'être en français. Chaque épisode aborde en profondeur une émotion particulière. Et comme le développement génère toutes sortes d'émotions, cette série a sa place si tu veux explorer de ce côté-là, particulièrement les épisodes qui abordent le syndrome de l'imposteur (14 octobre 2019), la confiance en soi (18 mars 2019), et le trac (7 janvier 2019).

Un article très intéressant de McKinsey, firme de consultants de grande envergure, sur le développement, qui complète bien ce qui est abordé dans le guide :

https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/seven-essential-elements-of-a-lifelong-learning-mind-set

Si tu as des suggestions à nous faire toi aussi, n'hésite pas à nous en faire part.

C'est maintenant la fin de ce guide, mais bien entendu, il faudrait plutôt y voir le début d'une nouvelle aventure!

REMERCIEMENTS

Mathieu et Catherine tiennent à remercier les personnes suivantes pour avoir participé à la rédaction de ce livre en donnant généreusement leur feed-back sur la version de travail :

(en ordre alphabétique)

Marilou Arteaga
Marie-Eve Authier
Léna Benoit
Marie-Christine Bergevin
Jean-Sébastien Bisson-Gagné
Éric Bonneau
Audrey Bourque
Sylvie Boyer
Geneviève Brouillette
Sophy Charest
Marie-Eve Duclos
Mélanie Gratton
Zachary Guénette
Leesa Hodgson
Elisabeth Lefebvre
Valérie Longchamps
Anne-Marie Martinez
Lionel Miller
Sergio Ortiz
Mathieu Pawlikowska
Sophie Paquet
Marie-Hélène Provost
Isabelle Quentin
Isabelle Sauvé
Duulle Shin
Marie-Hélène Vigeant

Pour usage personnel, reproduction autorisée avec mention de la source