

The background is a solid black color, framed by a decorative border of stylized fireworks and stars. The fireworks are depicted in yellow and red, with some white stars scattered throughout. The stars are of various sizes and colors, including yellow, red, and white. The overall design is festive and celebratory.

PETER BREGMAN

auteur du best-seller
18 minutes pour être efficace

LE POUVOIR DU **COURAGE** ÉMOTIONNEL

Surmonter ses peurs
pour devenir un
LEADER INSPIRANT

A L I S I O



SI VOUS ÊTES PRÊT À TOUT RESSENTIR, VOUS POUVEZ TOUT RÉUSSIR.

Quel est le secret des leaders qui connaissent le succès ? Ils ont le courage de faire face à leurs émotions. Ils décident dans les situations difficiles, ils prennent des risques malgré la crainte de l'échec, ils maintiennent leur position face à l'incertitude, ils gèrent la colère des autres sans se fermer ni se défendre.

Pour développer votre courage émotionnel et augmenter votre liberté d'action, Peter Bregman a élaboré un programme en quatre étapes :

- Construire votre confiance en vous pour vous connaître et être plus charismatique.
- Développer des relations riches avec vos collaborateurs.
- Orienter votre énergie vers un but qui a du sens et inciter tout le monde à aller dans cette même direction.
- Et, enfin, lorsque ces trois éléments sont en place, découvrir et assumer votre fonctionnement émotionnel, développer votre muscle du courage, et savoir agir avec détermination.

PETER BREGMAN est le PDG de Bregman Partners, une entreprise de consultants en management. Son best-seller *18 minutes pour être efficace*, traduit en 14 langues, a été nommé livre de l'année sur le réseau NPR et figure parmi les 10 meilleurs livres de business du *Publishers Weekly* et du *New York Post*.

Traduit de l'anglais par Christophe Billon

ISBN 978-2-37935-026-9



23 E
PRIX TTC
FRANCE

Design : flamidon.com
RAYON : MANAGEMENT

A L I S I O

LE POUVOIR DU COURAGE ÉMOTIONNEL

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :
www.alisio.fr

Alisio est une marque des éditions Leduc.s

Titre de l'édition originale : *Leading with emotional courage*

Copyright © 2018 by Peter Bregman

Tous droits réservés.

Traduction publiée avec l'autorisation de l'éditeur original,
John Wiley & Sons, Inc.

Traduit de l'anglais par Christophe Billon

Relecture-correction : Marie-Laure Deveau et Chantal Nicolas

Maquette : Sébastienne Ocampo

Pour la traduction :

© 2019 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-026-9

Peter Bregman

LE POUVOIR DU COURAGE ÉMOTIONNEL

ALISIO

*À Ann Bradney et Jessica Gelson.
Vous êtes des femmes, des leaders,
des enseignantes remarquables.
Vous m'inspirez au quotidien.
Grâce à vous, nous vivons
dans un monde meilleur.
Merci.*

SOMMAIRE

Voici pourquoi vous devez lire ce livre	9
---	---

ÉLÉMENT 1

DÉVELOPPER VOTRE CONFIANCE EN VOUS	29
---	-----------

Partie 1	Savoir qui vous êtes	31
----------	----------------------	----

Partie 2	Devenir celui ou celle que vous souhaitez	63
----------	---	----

ÉLÉMENT 2

VOUS CONNECTER AUX AUTRES	95
----------------------------------	-----------

Partie 1	Être curieux et faire confiance	97
----------	---------------------------------	----

Partie 2	Être clair et digne de confiance	133
----------	----------------------------------	-----

ÉLÉMENT 3

VOUS CONSACRER À UN BUT	167
--------------------------------	------------

Partie 1	Dynamiser votre intérêt	169
----------	-------------------------	-----

Partie 2	Canaliser leur énergie	201
----------	------------------------	-----

ÉLÉMENT 4

CULTIVER LE COURAGE ÉMOTIONNEL	235
---------------------------------------	------------

Partie 1	Éprouver des émotions avec courage	237
----------	------------------------------------	-----

Partie 2	Agir avec audace	273
----------	------------------	-----

Épilogue	307
----------	-----

Remerciements	309
---------------	-----

À propos de l'auteur	313
----------------------	-----

Table des matières	315
--------------------	-----

VOICI POURQUOI VOUS DEVEZ LIRE CE LIVRE

Pensez à une conversation difficile que vous devez avoir avec quelqu'un, mais que vous n'avez pas provoquée. Il vous en vient une à l'esprit en particulier ?

Réfléchissez maintenant aux raisons pour lesquelles cette conversation n'a pas encore eu lieu.

Est-ce parce que vous ignorez quoi dire ? Je vous parie que vous savez précisément quoi dire. Est-ce parce que l'occasion ne s'est pas présentée ? Je pressens que vous êtes déjà passé à côté de quelques occasions en or d'aborder ce sujet désagréable. Est-ce parce que vous ignorez *comment* formuler votre propos ? Je suis certain que vous avez du mal à trouver les mots parfaits. Mais pourquoi avoir besoin de trouver les mots parfaits ? Trouver les mots appropriés devrait suffire.

Alors, pourquoi n'avez-vous pas eu cette conversation ?

Parce qu'elle vous fait peur.

Lorsque vous y pensez, votre cœur s'emballe, l'adrénaline coule à flots, et vous vous mettez à transpirer. Et s'ils se déchaînent, se mettent sur la défensive ou vous accusent ? Et s'ils se contentent de vous fixer et adoptent un comportement passif-agressif ? Et s'ils deviennent plus mesquins après coup ? Et s'ils disent du mal de vous aux autres ? À moins que vous ne craigniez votre propre réaction. Et si vous perdez votre sang-froid, explosez de rage et faites des choses que vous regretterez ensuite ?

Cela vous mettrait (au moins) mal à l'aise. Vous auriez alors à éprouver des sentiments que vous ne souhaitez pas ressentir.

Il s'avère que c'est précisément *cela* qui vous empêche d'avoir cette conversation.

Ce qui est difficile – et entrave en fait notre comportement, dans le cadre de nos relations, au travail, dans le monde extérieur –, c'est ce qui nous gêne. *L'embarras* d'aller jusqu'au bout des choses.

En apparence, la clé pour parvenir à ses fins est le courage d'agir. Et c'est vrai. Mais qu'y a-t-il derrière le courage d'agir ?

Le courage de ressentir les choses. Le courage émotionnel. C'est précisément ce que ce livre va vous aider à développer.

Si vous êtes disposé à éprouver toutes les émotions, vous pourrez réaliser n'importe quoi.

Toute lacune en ce qui concerne le courage émotionnel limite votre liberté d'action. Lorsque vous évitez certains ressentis, vous mettez vraiment à mal votre productivité et vos résultats au sein de votre entreprise.

Je le sais parce que mon entreprise, Bregman Partners, aide des leaders et des équipes à travailler plus efficacement ensemble et à mener du mieux possible leurs missions prioritaires. Nous nous concentrons sur l'exécution de la stratégie choisie – accomplir les choses difficiles –, et nos coachs aident les collaborateurs

à franchir les obstacles qui les empêchent d'exploiter tout leur potentiel.

Au fil des années, nous avons été confrontés à tous les empêchements imaginables – les personnes se heurtant à des murs, à la politique, à la culture, aux clients, aux marchés, entre autres.

Mais le plus gros écueil à l'exploitation de tout leur potentiel est de loin et invariablement celui qu'ils s'imposent – un manque de courage émotionnel – le fait qu'ils rechignent à accomplir des actes qui les mettent mal à l'aise. S'ils ne terminent pas ce qu'ils ont entrepris – s'ils n'ont pas cette conversation difficile –, ils ne seront alors pas obligés d'éprouver des sentiments pénibles. Et ils ne mèneront donc pas à bien leur mission.

Prenez Brad¹, par exemple, PDG d'un établissement financier. Son service commercial était dans une passe difficile, et il avait décidé de licencier son directeur commercial, un chic type, mais qui n'avait pas de bons résultats. Trois mois après, ce dernier était encore en poste. Je lui ai demandé pourquoi. Que m'a-t-il répondu ? « Je suis une mauviette ! »

Non, ce n'est pas une mauviette. C'est un être humain tout à fait normal. Comme vous, comme moi. Et dans une impasse, comme cela nous arrive parfois, à vous et à moi.

Mais c'est avant tout notre manque collectif de courage émotionnel – le fait que nous ne soyons pas disposés à éprouver les mêmes émotions difficiles qui surgissent lorsque nous exécutons des tâches difficiles – qui nous empêche, nous et nos équipes, d'aller de l'avant.

L'opposé est également vrai (et très passionnant). Si vous êtes prêt à ressentir toutes les émotions, vous gagnez en efficacité dans votre mission prioritaire et vous êtes alors capable de réussir de

1. Tout au long de ce livre, les noms d'entreprises et de personnes, ainsi que certains détails, ont parfois été modifiés.

grandes choses. Vous pouvez alors combler le fossé entre stratégie et exécution.

Voilà pourquoi j'ai écrit ce livre et que vous devez le lire.

La lecture de cet ouvrage vous aidera à accroître votre courage émotionnel, démarche qui sera à la base de toutes vos réussites. Vous pourrez alors conduire des conversations difficiles, responsabiliser les autres et inciter à l'action dans le cadre de votre mission essentielle.

Voilà une déclaration audacieuse. Qu'est-ce qui me fait penser que je vais y parvenir ?

J'ai conçu une formation au leadership afin d'améliorer la faculté d'action des gens – tant sur le plan individuel que collectif – en renforçant leur volonté de ressentir les choses. Bien que les espoirs et objectifs varient d'un participant à l'autre, je suis certain qu'ils vous diront quelque chose comme :

- « Je veux inciter les autres à me suivre. »
- « Je veux que mes communications aient plus d'impact. »
- « Je ne veux pas reculer ou éviter le conflit. »
- « Je veux prendre plus de risques. »
- « Je veux assumer mes idées. »
- « Je ne veux pas me mettre sur la défensive lorsque l'on me critique ou que l'on remet en cause mes idées. »
- « Je veux être plus confiant. »
- « Je veux continuer à connaître le succès, mais sans éprouver toute l'anxiété qui va avec. »
- « Je veux que les autres me respectent, me fassent confiance, m'emboîtent le pas et mènent leur mission à bien. »
- « Je veux que notre équipe travaille de concert plus efficacement. »

Quels que soient votre âge, votre rôle, votre poste, votre titre, votre profession, votre statut, votre équipe, ne souhaitez-vous pas qu'il en soit ainsi également ?

Voici pourquoi je sais que la voie à suivre est le développement de votre courage émotionnel.

Huit mois après la fin de notre programme, nous avons interrogé les participants sur le caractère durable de l'impact de notre formation. Sans aucune intervention de notre part dans l'intervalle, ils ont ressenti une plus grande efficacité dans *tous* les domaines mesurés, à savoir :

- Mettre sur la table des sujets difficiles de manière à entamer des conversations importantes.
- Prendre des risques pouvant déboucher sur de nouvelles opportunités.
- Communiquer de manière à obtenir l'engagement de son interlocuteur.
- Rester les pieds sur terre face au succès, à l'échec ou à l'incertitude.
- Communiquer adroitement en présence d'émotions fortes.
- Obtenir les résultats les plus vitaux pour l'entreprise.
- Obtenir une efficacité d'ensemble en matière de leadership.

Ils nous ont ensuite fait partager les autres effets positifs de cette formation sur leur capacité à diriger ainsi que sur leur vie personnelle :

- Des relations durables avec des personnes de confiance.
- Une capacité à agir accrue lorsqu'ils étaient à leur avantage.
- Une confiance en soi renforcée dans les moments critiques en ce qui concerne le leadership.
- Des incompréhensions expliquées et, du même coup, des obstacles surmontés.
- Une efficacité développée face à l'incertitude et à l'ambiguïté.
- Le courage d'agir.
- La conduite de conversations difficiles, débouchant sur des résultats productifs.
- L'arrêt de la procrastination face à des actions importantes en matière de leadership.
- Un impact positif sur leur carrière.

- Un impact positif sur le résultat de leur entreprise.
- Une capacité à changer de comportement renforcée.
- Un impact durable sur leur leadership.

Vous aussi vous pouvez profiter de ces bienfaits. Le courage émotionnel n'est pas un talent inné pour certaines personnes et qui se refuserait à d'autres. Il peut parfaitement s'acquérir. Nous ressentons tous profondément des choses. En fait, c'est la raison pour laquelle nous laissons les sentiments nous entraver ; nous avons appris d'expérience que certaines émotions – la honte, la gêne, le rejet, entre autres – sont douloureuses. Et nous faisons donc tout ce qui est en notre pouvoir pour éteindre ces sentiments, la majeure partie du temps en restreignant notre comportement de façon à ne pas les provoquer. Mais cette stratégie est défaillante, car elle nous prive d'une grande partie de notre pouvoir.

Bonne nouvelle : étant plus jeune, vous affichiez un courage émotionnel qu'il est possible de retrouver aujourd'hui. C'est un véritable retour aux sources. De notre travail sur le leadership, j'ai appris que le courage émotionnel n'est pas un simple concept, mais bien un muscle. Et, à l'instar de tous les muscles, il se développe lorsqu'on le sollicite. Chaque fois que vous prenez en main une tâche que vous évitiez, vous sollicitez le muscle du courage émotionnel, le façonnez, l'aidez à devenir plus fort.

Lorsque vous choisissez d'entamer une conversation difficile, vous développez votre courage émotionnel. Chaque fois que vous prenez un risque, une décision, que vous influencez les autres, vous renforcez votre courage émotionnel. Même une chose aussi simple que d'entendre un point de vue opposé au vôtre ou une critique à votre égard sans vous mettre sur la défensive – autrement dit, le simple fait d'écouter –, accroît votre courage émotionnel.

Grâce à un entraînement suffisant, le courage émotionnel deviendra chez vous une seconde nature. Et bien que certaines démarches puissent alors vous paraître toujours effrayantes, bon

nombre le seront bien moins, et vous aurez le courage d'éprouver les sentiments nécessaires afin d'aller de l'avant.

Comment conduire des conversations difficiles, responsabiliser les autres et inciter à l'action dans le cadre de votre mission essentielle

Pour mener à bien votre mission prioritaire, vous devez conduire des conversations difficiles, responsabiliser les autres et inciter à l'action. Pour ce faire, votre pouvoir et votre magnétisme devront inciter les autres à vous faire confiance, à vous suivre et à s'engager à 100 % pour une cause plus grande que vous tous réunis. Vous devez vous soucier des autres et vous connecter à eux de façon à ce qu'ils ressentent votre implication. Parlez avec persuasion – d'une manière claire, directe, franche et qui reflète votre attention –, tout en écoutant avec compassion, amour et en faisant preuve d'ouverture d'esprit. Même lorsque vous êtes contesté. Et, bien entendu, il est nécessaire que vous assuriez un suivi – en menant une action courageuse afin que ce que vous avez en tête se matérialise.

Pendant ces vingt-cinq ans au cours desquels j'ai travaillé avec des leaders afin d'accomplir tout ce que j'ai mentionné ci-dessus, j'ai découvert un processus illustré page 16. Tous les grands leaders affichent quatre éléments essentiels, quatre attitudes qui suscitent le ralliement des autres afin d'accomplir ce qui est important pour eux :

1. Vous devez avoir confiance en vous.
2. Vous devez être connecté aux autres.
3. Vous devez vous consacrer à un but.
4. Vous devez agir en faisant preuve de courage émotionnel.

La plupart d'entre nous n'excellent que dans un seul de ces quatre domaines, peut-être deux. Mais pour afficher une présence marquante – pour inciter à l'action –, vous devez exceller dans ces *quatre domaines simultanément*.

Si vous avez confiance en vous, sans être connecté aux autres, tout tournera autour de vous et vous vous aliénerez votre entourage. Si vous êtes connecté aux autres, mais manquez de confiance en vous, vous trahirez vos propres besoins et points de vue afin de satisfaire tout le monde. Si vous n'êtes pas impliqué dans l'atteinte d'un but, quelque chose de plus grand que vous-même et les autres, vous perdrez le respect de votre entourage, car vous agirez sans objectif et sans influence majeure sur l'essentiel. Et si vous ne passez pas à l'action de manière percutante, décisive et courageuse – en faisant preuve de courage émotionnel –, vos idées demeureront dans votre esprit et vos objectifs resteront au stade du rêve.

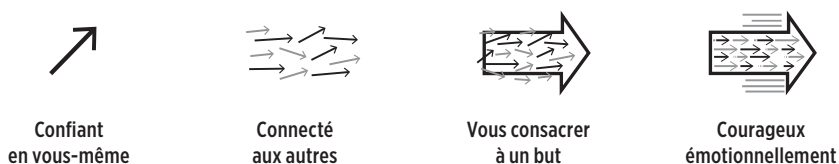


Figure I.1 Les quatre éléments essentiels affichés par tous les grands leaders.

Prenez l'exemple des trois personnes suivantes qui ont suivi notre formation sur le leadership :

1. Franck, président d'un établissement financier, était sérieux, conscient des choses, et savait ce qu'il faisait, pourquoi il le faisait et quelle influence il souhaitait avoir sur les autres. Il fixait des limites pertinentes, connaissait ses besoins et n'hésitait pas à s'exprimer en toute franchise. Mais il n'avait pas l'impact qu'il espérait. Le problème, c'est qu'il s'aliénait souvent son entourage, lequel, à ses yeux, ne le comprenait pas. Lorsqu'il se sentait incompris, il essayait de s'expliquer, ce qui agaçaient encore plus les autres, et cela semait la confusion dans son esprit. Conscient qu'il ne tirait pas le meilleur parti de son entourage – lequel n'était pas performant –, il doutait en effet de ce qui pouvait le motiver ou de la manière de procéder avec lui.

2. Shelly était une entrepreneuse très appréciée qui prenait toujours bien soin de ses clients, de ses employés et de sa famille. Elle avait le sentiment de très bien s'en sortir avec les autres – elle savait faire en sorte que les gens soient heureux – et elle laissait assurément une excellente impression. Mais son entreprise était en perte de vitesse, et elle se sentait épuisée et anxieuse. Shelly avait la sensation d'un manque dans son existence, sans identifier ce dont il s'agissait ni pouvoir nommer ses besoins. Et elle craignait de procéder à de trop nombreux changements, de peur de perturber son entourage, dont les besoins étaient à ses yeux une priorité. Shelly était connectée à tout le monde, disposée à se sacrifier et même à renoncer à son entreprise afin de satisfaire les besoins des autres.
3. Sanjay était une personne très dynamique. Un leader très complet. C'était le genre d'individu auquel une entreprise faisait appel lorsqu'elle avait besoin de procéder à des changements. Il définissait des attentes très fortes, les exprimait clairement et les poursuivait allègrement. Il était décisif et visionnaire. Il disait les choses sans ambages. Le problème rencontré par Sanjay, c'est que, souvent, les autres ne parvenaient pas à répondre à ses attentes élevées. Il ne comprenait pas pourquoi. Il arrivait donc au bureau encore plus tôt, restait plus tard, concevait plus de plans élaborés et mettait encore plus la pression sur ses employés. Mais rien de tout cela ne portait ses fruits, et il se retrouvait de plus en plus frustré et agacé par leur incompetence. Sa famille se plaignait de ses longues absences. Ses employés se plaignaient de ne pas être écoutés. Il sentait bien que quelque chose n'allait pas – il était mal –, sans parvenir à mettre le doigt dessus. Il se contentait donc de se concentrer sur l'objectif final et de redoubler d'efforts.

Franck, Shelly et Sanjay possédaient chacun un élément parmi les quatre de la figure I.1. Franck avait confiance en lui, Shelly était connectée aux autres, et Sanjay se consacrait à l'atteinte d'un but plus important que lui-même et les autres.

Et, dans les domaines clés, il manquait des éléments à ces trois personnes, dont le quatrième – vital – le courage émotionnel. Franck n'avait pas le courage d'être vulnérable aux besoins et aux soucis des autres, Shelly n'était pas disposée à demander de l'aide, et Sanjay se protégeait en se consacrant corps et âme à son travail – et en se cachant derrière –, s'évitant lui-même et les autres par la même occasion.

Cela n'était pas sans dommage pour eux trois – tant personnellement que professionnellement. Ils étaient frustrés au lieu d'être épanouis et ils étaient fatigués au lieu de déborder d'énergie. Leurs employés étaient moins productifs, moins inspirés et moins enclins à collaborer qu'ils auraient pu et voulu l'être. Et le but ultime de tous les efforts qu'ils fournissaient était compromis.

Certaines de ces difficultés vous disent peut-être quelque chose ? Vous êtes confiant et clair dans votre tête, mais avez du mal à vous connecter aux autres ? Vous vous sacrifiez pour contenter votre entourage ? Vous vous lancez à corps perdu dans le travail et, parallèlement, vous vous négligez, ainsi que votre entourage ? Vous restez en retrait dans tous ces domaines et hésitez à prendre des risques qui pourraient se retourner contre vous ?

Voilà pourquoi le courage émotionnel est si important.

Le courage émotionnel renforce votre pouvoir dans chacun des trois premiers domaines. Lorsque vous êtes disposé à ressentir, vous êtes prêt à agir, à prendre des risques. Être confiant, croire en soi est un risque. C'est le risque de s'ouvrir aux autres, de s'engager dans quelque chose de plus grand que vous-même. La confiance, la connexion et l'engagement vous obligent à être communicatif, vulnérable et sincère. Vous vous sentirez à nu. Vous serez peut-être blessé. Lorsque vous mettrez en jeu votre dévouement, votre réputation, vous risquez de rencontrer l'incertitude, le rejet, l'échec et l'insécurité (entre autres choses). Vous parierez sur vous-même, sur les autres, sur un objectif, et vous n'aurez peut-être pas la meilleure cote. C'est un risque, et ça fait peur.

Mais si vous souhaitez accomplir quelque chose qui en vaut la peine, c'est un pari qu'il faut prendre. Vous n'échapperez pas à ces émotions.

Sont traitées dans ce livre les capacités à conduire des conversations difficiles, à responsabiliser les autres et à inciter à l'action dans le cadre de votre mission prioritaire. Chapitre après chapitre, vous forgerez votre confiance, vous vous connecterez aux autres, vous approfondirez votre engagement pour une cause plus grande que vous-même et vous affinerez votre courage émotionnel.

Ce livre se compose de quatre sections correspondant aux quatre éléments. Chaque section possède deux parties, et chaque partie, six brefs chapitres. La première partie de chaque section traite du renforcement de votre pouvoir vis-à-vis de l'élément en question. La deuxième partie vous indique comment faire rayonner ce pouvoir dans le monde.



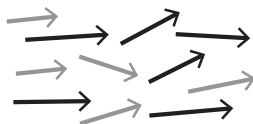
Développer votre confiance en vous

- Savoir qui vous êtes
- Devenir celui ou celle que vous souhaitez

Figure I.2 En développant votre confiance en vous, vous construisez vos fondations.

Élément 1 : Développer votre confiance en vous. Vous entendrez souvent les gens dire qu'il est important d'être confiant, mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Cette section va vous aider à devenir confiant.

- La Partie 1, « Savoir qui vous êtes », vous aidera à trouver votre terrain de prédilection et à assumer avec force qui vous êtes.
- La Partie 2, « Devenir celui ou celle que vous souhaitez », vous aidera à aller de l'avant, à vous projeter dans l'avenir, à devenir la personne que vous avez le potentiel d'incarner. (Voir figure ci-dessus.)



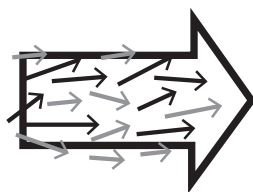
Vous connecter aux autres

- Être curieux et faire confiance
- Être clair et digne de confiance

Figure 1.3 Le succès dépend de votre capacité à vous connecter aux autres.

Élément 2 : Vous connecter aux autres. Pour réussir à mettre tout le monde sur la même longueur d'onde et à faire naître un élan collectif, vous devez être capable de nouer des relations avec les autres. Cette section traite de la mise en œuvre de relations profondes basées sur la confiance sur laquelle vous appuyer, et vous aide à susciter les conversations difficiles permettant d'obtenir l'allégeance des autres et de les rallier à votre cause.

- La Partie 1, « Être curieux et faire confiance », vous indiquera comment montrer votre intérêt et votre ouverture d'esprit aux autres, ce qui, contrairement à ce que l'on pense peut-être, est précisément l'ingrédient nécessaire pour créer l'espace grâce auquel les autres pourront se montrer réceptifs et ouverts à votre personnalité, à vos pensées et à vos idées.
- La Partie 2, « Être clair et digne de confiance », propose des instructions très pratiques sur ce qu'il faut faire et dire, et même comment s'y prendre, afin de faire passer votre message avec clarté et loyauté, de communiquer habilement même lorsque la situation est difficile, et de vous affirmer devant les autres en forçant le respect. (Voir figure ci-dessus.)



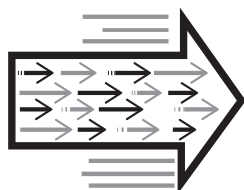
Vous consacrer à un but

- Dynamiser votre intérêt
- Canaliser leur énergie

Figure 1.4 L'atteinte d'un but commun requiert un ciblage adéquat.

Élément 3 : Vous consacrer à un but. Pour inspirer les autres de façon à déclencher une action collective, il faut un but commun dépassant les intérêts individuels de chacun. Cette section traite précisément du défi de susciter la responsabilité chez les collaborateurs ainsi que l'adhésion à un but commun.

- La Partie 1, « Dynamiser votre intérêt », dévoile comment se connecter à ce qui vous tient le plus à cœur, et comment cibler avec clarté, de manière percutante et séduisante un but plus important.
- La Partie 2, « Canaliser leur énergie », vous aidera à canaliser l'énergie de votre entourage afin qu'il comprenne, adhère, s'investisse sur la durée et contribue avec passion à l'atteinte de votre but. (Voir figure ci-dessus.)



Cultiver le courage émotionnel

- Éprouver des émotions avec courage
- Agir avec audace

Figure I.5 Le courage émotionnel alimente – et génère – la confiance, les connexions et l'engagement.

Élément 4 : Cultiver le courage émotionnel. Cette section est destinée à faire passer un cap à votre courage émotionnel. Petit à petit, vous allez exploiter votre capacité à prendre des risques et à répondre aux exigences difficiles du leadership : développer votre confiance en vous, vous connecter aux autres et vous consacrer à un but supérieur.

- La Partie 1, « Éprouver des émotions avec courage », développera votre volonté, votre capacité et votre habileté à éprouver toutes les émotions.
- La Partie 2, « Agir avec audace », développera votre muscle du risque en renforçant votre volonté, votre capacité et votre habileté à agir, rassemblant les quatre éléments de votre moi le plus percutant. (Voir figure ci-dessus.)

Une lecture linéaire de ce livre, de la première à la dernière page, vous orientera de façon à accroître méthodiquement votre capacité à agir avec efficacité dans le monde extérieur. Cela dit, cet ouvrage est conçu pour être ouvert à n'importe quelle page. Il est possible que vous soyez déjà confiant, mais que vous ayez besoin d'aide pour vous connecter aux autres, à moins que vous ne vous sacrifiez pour satisfaire votre entourage. Dans certains cas, vous souhaiterez peut-être vous diriger directement vers les parties qui vous parlent le plus.

Dans cette optique, j'ai prévu, dans les pages suivantes, une évaluation qui vous permettra de cibler les domaines – et même les chapitres spécifiques – qui vous semblent les plus pertinents et utiles à votre situation actuelle. Cet outil d'évaluation renvoie directement à l'ouvrage. Tout comme ce dernier, il renferme quatre sections, chaque question étant en lien avec un chapitre bien précis. Après avoir passé l'évaluation, vous pourrez choisir de lire en premier une section, voire un chapitre donné. N'hésitez pas à passer de chapitre en chapitre au gré de vos besoins, même si vous pouvez également lire ce livre du début à la fin.

Instructions concernant l'autoévaluation : les 48 énoncés suivants correspondent aux 48 chapitres de l'ouvrage. Chaque énoncé indique le résultat que le chapitre en question vous aidera à atteindre.

Cochez le « Oui » dans la colonne correspondante si l'énoncé s'applique déjà à une réalité dans votre existence. Cochez le « Non » si ce n'est pas le cas, si c'est partiellement le cas ou si vous souhaitez vous améliorer dans ce domaine. Si vous avez le moindre doute, c'est le signe que vous devez cocher la case « Non ». (Si vous maîtrisez l'anglais, vous pouvez passer l'évaluation en ligne et bénéficier automatiquement du calcul de vos résultats. Allez sur www.bregmanpartners.com/emotional-courage/resources)



Développer votre confiance en vous

- Savoir qui vous êtes
- Devenir celui ou celle que vous souhaitez



Vous connecter aux autres

- Être curieux et faire confiance
- Être clair et digne de confiance



Vous consacrer à un but

- Dynamiser votre intérêt
- Canaliser leur énergie



Cultiver le courage émotionnel

- Éprouver des émotions avec courage
- Agir avec audace

Figure I.6 Développer votre confiance en vous.

Élément 1 : Développer votre confiance en vous

N°	Partie 1 : Savoir qui vous êtes	Oui	Non
1	Je reste fidèle à moi-même, même si je sais que cela va décevoir des personnes au sein de mon entourage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Je reste sérieux, équilibré et calme quoi qu'il se passe autour de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Je réclame régulièrement, et j'accepte des retours et avis sans me mettre sur la défensive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Je suis gentil et compatissant avec moi-même lorsque je rencontre des difficultés ou lorsque j'échoue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	J'admets et j'accepte bien volontiers les multiples facettes de ma personnalité, y compris les côtés qui paraissent déplaisants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Je tiens bien plus à être utile que reconnu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partie 2 : Devenir celui ou celle que vous souhaitez		Oui	Non
7	Je vois clairement la personne que je souhaite être et l'avenir que je veux bâtir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Je vois clairement en quoi je suis déjà la personne que je souhaite devenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Je mets de côté les distractions afin de me concentrer sur l'avenir que je souhaite bâtir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	J'emploie mon énergie judicieusement et stratégiquement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ma dose de travail est équilibrée (je ne suis pas accro au travail).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Je ris facilement et souvent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voici pourquoi vous devez lire ce livre

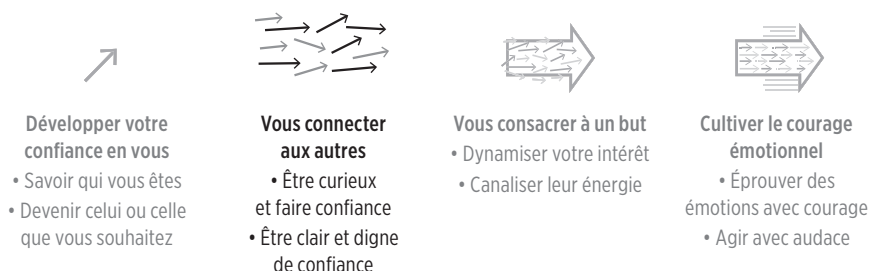


Figure 1.7 Vous connecter aux autres.

Élément 2 : Vous connecter aux autres

N°	Partie 1 : Être curieux et faire confiance	Oui	Non
13	Les gens savent et ressentent clairement que je leur fais confiance (même lorsque nous sommes en désaccord).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Les gens savent et ressentent clairement que je les écoute (même lorsque nous sommes en désaccord).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Les gens savent et ressentent clairement qu'ils m'intéressent et que je ne tire pas de conclusions sur leur compte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	J'aborde les problèmes épineux avec curiosité et créativité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Je me rends utile de façon à aider les autres à satisfaire leurs besoins de manière appropriée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Je suis apprécié de tout le monde (même des personnes en désaccord avec moi).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Partie 2 : Être clair et digne de confiance	Oui	Non
19	Je regonfle mon entourage pour qu'il aille de l'avant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Je ne remets pas à plus tard les conversations qui me font peur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Je sais initier les conversations difficiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Je sais communiquer lorsque le climat émotionnel est surchauffé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	J'admets facilement mes erreurs ou mes torts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Les gens savent et ressentent clairement que je les apprécie (même lorsque nous sommes en désaccord).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>