



Comment pouvons-nous aider les personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes dans de nouvelles équipes et promotions ?

luminalearning.com

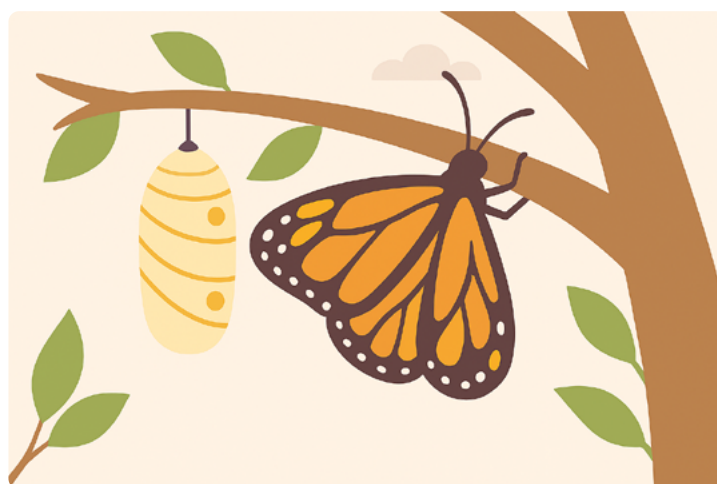
Introduction

Obtenir une promotion ou évoluer vers une nouvelle fonction peut donner l'impression de plonger dans l'inconnu – c'est à la fois enthousiasmant, gratifiant, mais aussi intimidant. L'euphorie initiale du succès laisse souvent place à un mélange d'émotions, à mesure que de nouveaux collègues, processus et attentes culturelles exigent des approches et des états d'esprit renouvelés. La manière dont chacun relève ces défis peut déterminer non seulement son succès, mais aussi son développement à long terme.

Les recherches montrent de manière constante que le comportement, plus que les compétences techniques ou même les réalisations passées, est le véritable facteur déterminant dans la rapidité et l'efficacité avec lesquelles une personne s'adapte à une nouvelle fonction.

La transition vers un nouveau poste n'est pas toujours simple. Selon le Rapport sur les Transitions de Leadership de DDI de 2021, environ **40%** des personnes ont déclaré que devenir cadre n'était pas une expérience positive – beaucoup l'ont même décrite comme plus stressante qu'un divorce ou l'éducation d'adolescents. Les cadres promus en interne échouent dans **35%** des cas, un taux qui grimpe à **47%** pour les recrutements externes. Souvent, cet échec n'est pas une question de capacité. Il s'agit d'un décalage comportemental – la capacité (ou l'incapacité) à adapter sa manière d'être dans un nouveau contexte.

Cette étude explore ces défis sous l'angle du comportement et de la résilience. En nous appuyant sur une recherche menée auprès de 200 professionnels au Royaume-Uni ayant récemment changé de poste – que ce soit par une promotion interne, une mobilité latérale ou en rejoignant une nouvelle organisation – nous mettons en lumière les facteurs comportementaux clés qui favorisent ou compromettent la réussite lors des transitions de carrière.



Comment ce document est structuré

Chapitre 1

S'adapter ou stagner : le changement exige

de nouveaux comportements..... 4

Pourquoi la conscience de soi et la flexibilité comportementale sont-elles indispensables pour réussir dans une nouvelle fonction ? Sur la base de recherches montrant une forte corrélation ($r = 0,50$) entre l'introspection et la réussite.

Chapitre 2

Développez la résilience en temps réel : soyez attentif à l'espace 15

Comment chacun peut retrouver son calme sous pression et choisir consciemment des réponses résilientes, en s'inspirant des travaux de Viktor Frankl et K. Bradford Brown.

Chapitre 3

Faites une lecture rapide de votre équipe : un meilleur rapport = des

résultats plus rapides 21

Pourquoi s'adapter à de nouvelles équipes et à de nouveaux dirigeants implique de capter rapidement les signaux comportementaux, et comment une relation de confiance rapide favorise une réussite accélérée.

Chapitre 4

Façonnez la culture : favorisez le sentiment d'appartenance, le

développement et l'authenticité 25

Pourquoi les dirigeants doivent assumer la responsabilité de créer des environnements où la diversité, l'authenticité et un état d'esprit de croissance peuvent s'épanouir, et comment concilier vision et stabilité.

Conclusion 31

S'adapter n'est pas optionnel — c'est la clé du succès. Ceux qui développent la conscience de soi, la flexibilité comportementale et la résilience ne se contenteront pas de surmonter les transitions de carrière, ils y prospéreront.

S'adapter ou stagner : le changement exige de nouveaux comportements

S'adapter à une nouvelle fonction ne se résume pas à acquérir des compétences techniques ou à maîtriser de nouveaux objectifs. Il s'agit de redéfinir votre manière d'être au quotidien, en trouvant le juste équilibre entre vos forces naturelles de personnalité et les nouveaux défis auxquels vous êtes confronté. Pour beaucoup, cela signifie prendre davantage conscience de la façon dont leurs traits fondamentaux influencent leur comportement dans des contextes inconnus ou à fort enjeu. Cela signifie savoir quand s'appuyer sur ses forces et quand atténuer ses potentielles surtensions.



Vos plus grandes forces ne doivent pas devenir vos principales faiblesses !

ADAPTEZ-VOUS !

— Stewart Desson, PDG et Psychologue d'Entreprise

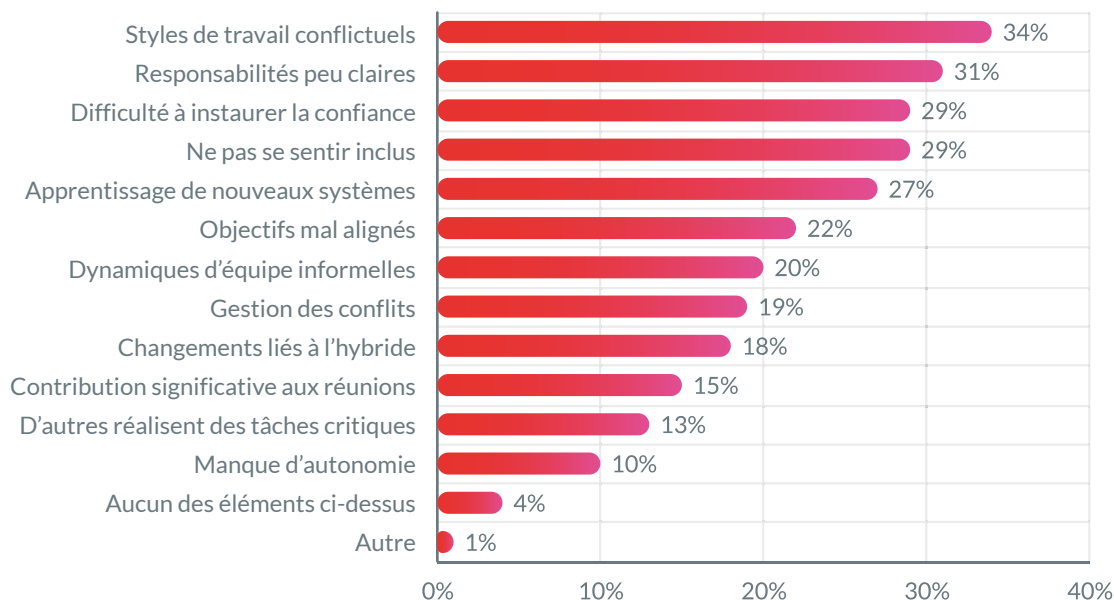
Comme l'a dit Carl Jung : ***“Le privilège d'une vie est de devenir ce que l'on est vraiment”***. Cela résume l'essence de l'adaptation aux nouveaux défis : rester fidèle à soi-même tout en apprenant à faire preuve de flexibilité.

Avoir une bonne conscience de soi avant d'aborder une nouvelle opportunité est essentiel. Le changement n'est pas toujours tendre — il nous oblige à repenser, remodeler et réaligner nos comportements. Et lorsque nous arrivons dans un nouvel environnement, le besoin de nous adapter ne fait que s'intensifier. De nouvelles équipes, des cultures inédites, des attentes en évolution — autant d'éléments qui exigent de nouvelles compétences et une façon différente de créer du lien. Il se peut même que votre nouveau supérieur soit complètement à l'opposé du manager avec qui vous travailliez auparavant. Dans ces moments, l'adaptabilité n'est pas seulement utile — elle est essentielle. Comme l'a souligné Darwin, la survie favorise ceux qui s'adaptent le mieux aux conditions changeantes.

L'adaptabilité n'est pas seulement une qualité précieuse — c'est ce qui nous permet de prospérer quand le monde change. Et comme le sage dramaturge romain Terence le disait déjà en 161 av. J.-C. :

“La fortune sourit aux audacieux”.

Les gagnants ne sont pas forcément les plus forts, mais souvent les plus courageux lorsqu'il leur faut s'adapter aux exigences qui émergent autour d'eux. Maîtriser cela commence par reconnaître et adapter vos tendances naturelles, savoir quand rester authentique et quand vous dépasser en adoptant de nouveaux comportements. Souvent, ceux qui réussissent le plus rapidement sont ceux qui savent accepter les paradoxes en eux-mêmes – être confiants tout en restant ouverts, déterminés tout en étant adaptables, audacieux tout en faisant preuve de réflexion – et qui changent de rythme au gré des exigences du moment.



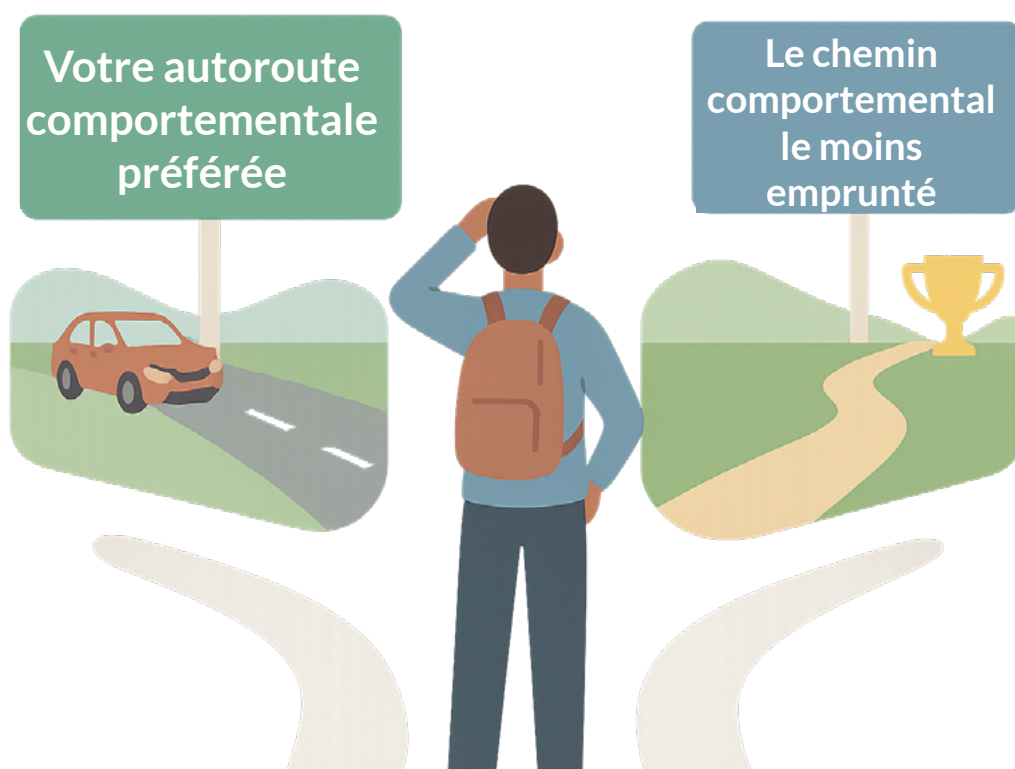
Remarque : pourcentage de répondants ayant déclaré avoir rencontré ce défi lors de leur prise de fonction. Les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à trois défis. n = 200

Dans le cadre de notre recherche auprès de professionnels, plus d'un tiers (**34%**) des personnes en transition ont déclaré avoir eu des difficultés à s'adapter lorsque l'environnement de travail présentait des «styles de travail conflictuels au sein de l'équipe».

Cette expérience n'est pas unique. Une étude menée par Keller et Meaney (2018) a également révélé que de nombreux dirigeants sont mal préparés – et insuffisamment accompagnés – lors de leur prise de nouvelles fonctions, ce qui rend les revers précoces étonnamment fréquents. Ils concluent que c'est l'une des raisons pour lesquelles les dirigeants ayant de bonnes capacités techniques sont enclins à échouer prématurément lors des changements.

Styles de travail conflictuels, ou une incapacité à valoriser les opposés ?

Ces frictions prennent de nombreuses formes, souvent liées à des façons opposées, mais tout aussi légitimes d'atteindre nos objectifs, qui sont fréquemment mal comprises. Voici 8 Aspects de comportement de haut niveau que nous avons tendance à observer sur le lieu de travail. Bien qu'ils puissent sembler opposés au premier abord, lorsqu'ils sont bien intégrés et également valorisés, ils peuvent être combinés avec efficacité, que ce soit en soi ou avec les autres.



Embrasser le Paradoxe

Guidé par l'inspiration

Adaptable

Flexible

Spontané

Vision d'ensemble

Conceptuel

Imaginatif

Radical

Extraverti

Sociable

Démonstratif

Prend en charge

Concentré sur les résultats

Ferme

Compétitif

Logique



De la place pour grandir
quand on valorise les
différentes façons d'être

Guidé par la discipline

Déterminé

Structuré

Fiable

Terre à terre

Pratique

S'appuie sur des preuves

Prudent

Introverti

Observateur

Mesuré

Intime

Concentré sur les personnes

Accommodant

Collaboratif

Empathique



Pause réflexion: À quelle fréquence avez-vous vu l'un de ces aspects du comportement ou l'ensemble des qualités qui y sont associées être considéré comme intrinsèquement négatif? Quel impact cela a-t-il eu sur vous?

Lorsque nous ne parvenons pas à voir la valeur d'un aspect, d'une qualité ou d'un comportement, le risque de conflit augmente considérablement, car nous pouvons mal interpréter les raisons qui motivent la position de l'autre.

C'est pourquoi disposer d'un cadre pour comprendre les comportements en milieu professionnel, qui distingue les comportements efficaces des comportements en surtension, est si utile pour améliorer le travail en équipe.

La conscience de soi comme point de départ

Terblanche, Albertyn et van Coller-Peter (2017) ont constaté que, malgré une montée en compétences techniques réussie, près de la moitié des cadres supérieurs promus ont sous-performé durant leur transition, faute d'être préparés au changement profond de comportement et d'état d'esprit requis. Notre recherche met en lumière un lien essentiel entre la conscience de soi et les ajustements nécessaires. Les personnes qui pratiquent l'introspection s'adaptent plus facilement à de nouveaux postes, prennent plus souvent des initiatives et développent un état d'esprit de croissance (nous avons observé une corrélation impressionnante de $r=.50$ entre ces comportements de réussite et l'introspection). Cette relation positive suggère que ceux qui prennent le temps de comprendre leur personnalité et leur comportement sont mieux préparés à gérer l'incertitude liée aux nouveaux postes. En revanche, masquer notre authenticité quand on se retient trop et qu'on renonce à notre pouvoir est associé à un manque d'état d'esprit de croissance (corrélation négative de $r=-.22$). Nos données montrent également que masquer notre authenticité génère une ambiguïté nuisible et réduit significativement l'attitude proactive ($r=-.26$ to $r=-.28$). Cela suggère aussi qu'il est encore plus important de laisser s'exprimer notre authenticité lorsque nous vivons une transition de poste.

Comme l'a dit Abraham Maslow, *“Ce qui est nécessaire pour changer une personne, c'est de changer sa conscience d'elle-même”*.



Reflection Pause: Pensez à un changement récent de poste ou à une évolution majeure de vos responsabilités. Quelles sont vos qualités naturelles qui vous ont aidé à vous adapter rapidement ? Y a-t-il des forces que vous avez eu tendance à surexploiter ou, au contraire, à retenir ?

La conscience de soi n'est pas un simple atout; c'est un véritable catalyseur d'adaptations significatives. Réfléchir à la façon dont vous préférez naturellement agir, communiquer et collaborer vous donne une meilleure chance de réussir dans un nouveau contexte. Cela réduit également le risque de masquer votre véritable personnalité – une habitude coûteuse associée à une moindre proactivité, à une moindre clarté dans votre poste, et à un état d'esprit de croissance plus faible.

	Introspection	Adaptation des comportements	Authenticité au Travail
↗ État d'esprit de croissance	.50	.43	-.22
❓ Ambiguïté de la fonction	.48	.29	-.26
👉 Attitude proactive	.53	.27	-.28

Faible 0.00 - ±0.29
 Modéré ±0.30 - ±0.59
 Fort ±0.60 et au-dessus

Équilibrer les Forces et les Surtensions

Lorsqu'on s'adapte à de nouvelles fonctions, il est essentiel de comprendre comment vos qualités naturelles peuvent se manifester de différentes façons, selon le contexte et votre état d'esprit, à travers trois personas distinctes de personnalité :



Fondamentale – Qui vous êtes au plus profond de vous-même, votre moi naturel et instinctif, lorsque vous vous sentez complètement à l'aise et libre d'être vous-même.



Au Quotidien – La version de vous-même qui se manifeste dans votre travail quotidien, influencée par les attentes et les responsabilités de votre fonction.e.



En Surtension – Votre comportement possible sous une forte pression ou un stress important, lorsque vos forces risquent de devenir des faiblesses.

Comme le rappelle Carl Rogers : *“Le paradoxe curieux, c’est que lorsque je m’accepte tel que je suis, alors je peux changer”*.

La véritable adaptation commence par une acceptation sincère de soi.

Réfléchissez aux schémas qui apparaissent lorsque ces personas ne sont pas alignées. Par exemple:



Trésors cachés — Persona Fondamentale élevée mais Persona au Quotidien faible
Il peut s’agir d’une personne avec un score élevé en **Imaginatif dans sa Persona Fondamentale** (créative, innovante) mais un score faible en **Imaginatif dans sa Persona au Quotidien** (elle réprime ces idées au quotidien), ce qui peut entraîner un manque d’opportunités d’innovation.



Amplifications — Persona Fondamentale faible mais Persona au Quotidien élevée.
Il peut s’agir d’une personne avec un score faible en **Ferme dans sa Persona Fondamentale** (peut-être naturellement plus diplomate) mais un score élevé en **Ferme dans sa Persona au Quotidien** (adopte un style plus direct et affirmé dans son travail quotidien), ce qui peut potentiellement entraîner des conflits en cas de surtension.



Paradoxes — Scores élevés sur des qualités habituellement opposées, comme être à la fois **Sociable** (extraverti, énergique et bavard) et **Observateur** (réfléchi et réservé), une combinaison puissante mais parfois difficile à intégrer.



Surtensions — Parfois, lorsque nous ne remarquons pas nos déclencheurs, nos forces peuvent devenir des faiblesses, et nos points faibles peuvent se manifester de manière contre-productive. Cela peut souvent conduire à des malentendus et à des problèmes de communication, en particulier lorsqu’on travaille avec des personnes très différentes de soi.



Efficace

Guidé par l'inspiration

Adaptable

Flexible

Spontané

Vision d'ensemble

Conceptuel

Imaginatif

Radical

Extraverti

Sociable

Démonstratif

Prend en charge

Concentré sur les résultats

Ferme

Compétitif

Logique



En Surtension

Dispersé

Chaotique

Impulsif

Irréaliste

Fantaisiste

Changer pour le plaisir
de changer

Ne peut être seul

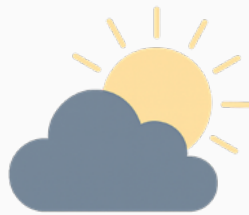
Envahissant

Contrôlant

Cherche le conflit

Gagner à tout prix

Ergoteur



Espace pour repérer
vos déclencheurs et
rester calme



Efficace

Guidé par la discipline

Déterminé

Structuré

Fiable

Terre à terre

Pratique

S'appuie sur des preuves

Prudent

Introverti

Observateur

Mesuré

Intime

Concentré sur les personnes

Accommodant

Collaboratif

Empathique



En Surtension

Obsédé par l'objectif

Planification rigide

Hésitant

Étroit d'esprit

Se perd dans les détails

Résistant au changement



Espace pour repérer
vos déclencheurs et
rester calme

Détaché et distant

Sérieux et renfermé

Passif

Consentant

Obsédé par le consensus

Hypersensible



Pause de réflexion: Pensez à un moment où l'une de vos forces principales est devenue un obstacle. Comment cela a-t-il impacté vos relations, vos décisions ou votre capacité à rester résilient ? Qu'auriez-vous pu faire différemment ?

Développer la résilience grâce à la conscience de soi

Prendre une nouvelle fonction peut être un défi, surtout lorsqu'on est confronté à des attentes inconnues, à de nouvelles dynamiques d'équipe ou à des normes culturelles différentes. Développer sa résilience commence par la conscience de soi – savoir quand se dépasser et quand préserver son énergie. Il s'agit de comprendre ce qui déclenche votre surtension et de choisir consciemment quand vous investir pleinement ou quand prendre du recul. Par exemple, une personne avec un score élevé en **Flexible dans la Persona Fondamentale** (préférant adapter son approche et essayer de nouvelles méthodes) mais un score faible en **Flexible dans la Persona au Quotidien** (ayant du mal à s'adapter rapidement sous pression) pourrait se sentir dépassée face à des changements constants. À l'inverse, une personne avec un score élevé en **Compétitif dans la Persona au Quotidien** (motivées par le besoin de gagner et d'exceller) mais un score faible en **Compétitif dans la Persona Fondamentale** (naturellement plus portée vers la collaboration), risque de se mettre en surtension en poussant trop fort dans un environnement très exigeant

Viktor Frankl lui-même a dit, **“Lorsqu'il ne nous est plus possible de changer une situation, le défi consiste à nous changer nous-mêmes”**.



Pause de réflexion : Quelles situations ou quels défis ont tendance à vous pousser en surtension ? Comment pouvez-vous anticiper et gérer ces déclencheurs en prenant vos marques dans une nouvelle fonction ?

En résumé – La flexibilité comportementale est incontournable

Prendre un nouveau poste, c'est rarement se contenter d'acquérir de nouvelles connaissances techniques ou de cocher une nouvelle série d'objectifs. Il s'agit de repenser la façon dont vous vous présentez au quotidien, et de gérer consciemment l'équilibre entre vos forces innées (ce que Lumina Learning appelle votre Persona Fondamentale) et les exigences nouvelles qui vous pressurent et vous attendent. Cela nécessite une conscience approfondie de la manière dont vos traits de personnalité

fondamentaux se manifestent dans votre comportement — ce que nous appelons votre Persona au Quotidien. C'est particulièrement important lorsque la pression monte et que l'environnement évolue rapidement. Le succès ne consiste pas seulement à s'appuyer sur ses points forts ; il s'agit aussi de savoir quand ralentir pour ne pas les surutiliser..

La conscience de soi est la base des transitions réussies dans un nouveau poste. Elle vous permet de vous appuyer sur vos forces sans qu'elles ne deviennent des faiblesses, de vous adapter aux nouvelles attentes sans perdre votre style authentique, et de développer la résilience nécessaire pour prospérer face au changement.

Alors que vous vous préparez à votre prochain poste, investissez dans votre conscience de soi. Réfléchissez. Réajustez. Affinez. Plus vous vous adaptez en pleine conscience, plus vous deviendrez fort, authentique et résilient.

Développez la résilience en temps réel : soyez attentif à l'espace

La beauté de la musique réside dans les silences entre les notes. La force de la résilience se trouve dans les espaces entre le stimulus et la réponse



Prendre de nouveaux postes ne consiste pas à agir sans cesse ni à fournir un effort interminable — c'est trouver votre équilibre sous la pression, garder votre calme, et choisir judicieusement votre prochaine action lorsque les choses changent autour de vous. La résilience réside dans cet équilibre : rester calme, choisir en conscience, et avancer même lorsque l'incertitude tente de vous déstabiliser

Comme nous le rappelle Carl Jung : ***“ Votre vision ne deviendra claire que lorsque vous pourrez regarder dans votre propre cœur. Celui qui regarde à l'extérieur rêve ; celui qui regarde à l'intérieur s'éveille”***.

Viktor Frankl a parfaitement exprimé cette vérité lorsqu'il enseignait — et le Dr K. Bradford Brown l'a ensuite concrètement mise en pratique — en disant que

Entre le stimulus et la réponse, il y a un espace. Dans cet espace se trouve notre pouvoir de choisir. Et dans mon choix résident ma croissance et ma liberté.

Pour celles et ceux qui prennent un nouveau poste, cet espace est le véritable lieu de la résilience – ce moment où l'on choisit de ne pas surutiliser ses forces naturelles, mais plutôt de rester adaptable, déterminé et maître de soi.

Des recherches menées par Niessen, Swarowsky et Leiz (2010) montrent que, bien que précieuse, une expérience professionnelle plus riche peut rendre la prise d'un nouveau poste plus difficile, car des schémas de comportement profondément ancrés peuvent résister au changement et réduire la résilience.

Les véritables défis de la résilience

La résilience ne se construit pas en théorie – elle se met à l'épreuve dans la réalité. Nos recherches auprès de professionnels prenant de nouvelles fonctions ont révélé les obstacles les plus fréquents à leur résilience :

Défi de Résilience	% des participants qui ont sélectionné ce défi
Gérer une charge de travail plus lourde ou plus complexe que prévu	40%
Faire face à des attentes floues ou en constante évolution	33%
Trouver l'équilibre entre de nouvelles responsabilités et celles déjà en cours	32%
Se sentir émotionnellement submergé ou épuisé pendant la transition	31%
La pression de devoir faire ses preuves rapidement tout en gérant une charge de travail élevée ou irréaliste	31%
Travailler sous la direction d'un manager ou d'une partie prenante avec des exigences élevées	22%
Gérer les échecs, les erreurs ou les retours difficiles	20%
Avoir du mal avec la confiance en soi ou les doutes en période d'incertitude	19%
Difficulté à maintenir son énergie ou sa motivation tout au long de la transition	14%
Faire face à un examen minutieux ou à des critiques dirigées contre moi	14%
Se remettre après avoir manqué des échéances ou pris du retard sur les attentes	10%
Aucun des éléments ci-dessus	3%
Autre	1%

Bien que ces défis soient fréquents, leur manifestation dépend souvent de la personnalité profonde de chacun. Par exemple :

Les extravertis sont souvent les premiers à dire « oui » – proposant des idées, de l'énergie et passant à l'action. Mais cet enthousiasme peut les amener à gérer une charge de travail complexe et écrasante avant même qu'ils ne s'en rendent compte ($r=.15, p < .05$). Les données ont également montré que les extravertis peuvent aussi avoir du mal à équilibrer des demandes simultanées. Même si (ironiquement) ils ont tendance à se montrer plus confiants en cas d'incertitude, les autres en concluront probablement qu'ils ne doutent guère d'eux-mêmes.

Les personnes présentant un niveau élevé de qualités **Concentré sur les résultats** (**Ferme, Compétitif, Logique**) se poussent souvent à l'extrême pour atteindre des objectifs exigeants, au risque de se sentir émotionnellement dépassées durant les transitions (même si elles peuvent bien cacher ces sentiments et « continuer à avancer coûte que coûte » !) Cette volonté d'atteindre des résultats peut être un atout, mais sans une gestion de soi attentive, elle peut conduire à l'épuisement professionnel.

Les personnes présentant un niveau élevé de qualités **Guidé par l'inspiration** (**Adaptable, Flexible, Spontané**) souvent ressentent la pression de faire rapidement leurs preuves, en s'engageant dans des projets ambitieux et parfois irréalistes sur un coup de tête. Cependant, cette même adaptabilité peut devenir source de chaos si elle n'est pas maîtrisée avec soin.

En revanche, les personnes ayant un niveau élevé **Vision d'ensemble** bénéficient d'une protection naturelle contre le doute avec moins de risques de manquer de confiance en période d'incertitude. Elles perçoivent le contexte dans son ensemble et sont moins susceptibles d'être déstabilisées par des revers à court terme.

Comment notre personnalité influence-t-elle les défis auxquels nous faisons face lors des changements de poste ?

	Guidé par l'inspiration	Vision d'ensemble	Extraverti	Concentré sur les résultats	Guidé par la discipline	Terre à terre	Introverti	Concentré sur les personnes	Réacteur de Récompenses	Réacteur de Risques
Gérer une charge de travail plus lourde ou plus complexe que prévu	.01	.09	.15	.15	.01	.00	-.09	.14	.14	.14
Avoir du mal avec la confiance en soi ou les doutes en période d'incertitude	-.20	-.18	-.15	-.31	-.21	-.09	-.01	.03	-.11	-.14
Faire face à des attentes floues ou en constante évolution	.13	.08	.02	-.03	.06	.15	.15	.00	-.04	.01
Trouver l'équilibre entre de nouvelles responsabilités et celles déjà en cours	-.01	.02	.15	.07	.00	-.01	-.09	-.09	.08	.08
Se sentir émotionnellement submergé ou épuisé pendant la transition	.03	-.02	-.05	.23	.05	.02	.05	-.03	-.04	-.01
Se remettre après avoir manqué des échéances ou pris du retard sur les attentes	.16	.05	.04	.08	.07	.08	.13	.13	.02	.01
La pression de devoir faire ses preuves rapidement tout en gérant une charge de travail élevée ou irréaliste	.14	-.03	.02	.01	.11	-.06	-.05	-.05	-.01	.00
Faire face à un examen minutieux ou à des critiques dirigées contre moi	-.04	-.07	-.01	.08	-.10	-.04	-.11	-.02	-.07	-.17
Gérer les échecs, les erreurs ou les retours difficiles	.07	.04	-.05	-.08	-.06	.00	.10	.10	-.21	.06

Remarque : Les corrélations mises en évidence sont statistiquement significatives au seuil de $p < 0,05$.

Identifier les éléments déclencheurs

La conscience de soi n'est pas l'aboutissement de la résilience. C'est le point de départ. De même, la résilience ne consiste pas seulement à être fort — elle implique de reconnaître quand on dépasse ses limites et de choisir de réagir autrement. Cette conscience de soi peut faire toute la différence entre s'épanouir dans un nouveau poste et s'épuiser. Par exemple :

Une personne présentant un niveau élevé dans les qualités **Concentré sur les personnes** (**Empathique, Collaboratif, Accommodant**) pourrait assumer une charge émotionnelle trop importante, avoir du mal à poser des limites et risquer l'épuisement en voulant soutenir tout le monde autour d'elle.

Les personnes présentant un niveau élevé de qualités **Guidé par la discipline** (**Déterminé, Structuré, Fiable**) pourraient résister au changement d'orientation et devenir trop rigides lorsque les attentes évoluent, même si une approche plus flexible serait nécessaire.

Les individus présentant un niveau élevé de qualités **Terre à terre** (**Pratique, S'appuie sur des preuves, Prudent**) peuvent se laisser submerger par les détails et avoir du mal à s'adapter dans des environnements en évolution rapide.



Pause de réflexion : Repensez à un moment où la pression a pris le dessus sur vous. Quelles forces naturelles avez-vous surutilisées ? Quel petit choix pourriez-vous faire, dans cet « espace », la prochaine fois, pour vous rétablir plus rapidement et garder le contrôle ?

Retrouver son Calme dans l'instant

Rester calme sous pression ne consiste pas à ignorer le stress — mais à le reconnaître rapidement et à choisir consciemment une autre manière de réagir. Par exemple :

Une personne **Extraverti** qui se sent dépassée peut avoir tendance, instinctivement, à en faire trop : en verbalisant son stress en réunion ou en acceptant trop de responsabilités. Reconnaître ce schéma peut être la première étape pour retrouver un équilibre en s'appuyant, par exemple, sur des qualités plus réfléchies et introverties pour recentrer son attention.

Quelqu'un qui a une forte mentalité **Concentré sur les résultats** peut doubler ses exigences élevées sous pression au point de devenir excessivement critique ou ergoteur. Il gagnerait pourtant à mobiliser davantage son côté **collaboratif**, en mettant l'accent sur les réussites partagées plutôt que sur la performance individuelle.

Les personnes ayant une énergie élevée **Guidé par l'inspiration** peuvent être tentées, en situation de crise, de passer d'une idée à l'autre, avec des difficultés à établir des priorités. Pour retrouver leur équilibre, elles pourraient s'appuyer sur les qualités **Déterminé** ou **Structuré** afin de rester concentrées sur leurs objectifs à long terme.

Le chemin vers une résilience durable

Développer la résilience ne consiste pas seulement à survivre aux moments difficiles — c'est aussi apprendre à devenir plus adaptable avec le temps. Chaque jour, dans chaque défi, nous faisons face à un choix

Comme l'a dit Abraham Maslow : ***“On peut choisir de retourner vers la sécurité ou d'avancer vers la croissance. La croissance doit être choisie encore et encore ; la peur doit être surmontée encore et encore”.***



Choisir la croissance n'est pas une décision que l'on prend une seule fois — c'est un engagement que nous renouvelons, surtout lorsque la peur ou l'incertitude nous poussent à battre en retraite. Winston Churchill a exprimé cet état d'esprit lorsqu'il a déclaré :

“Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal : c'est le courage de continuer qui compte”.

Construire une résilience durable signifie avoir le courage de continuer. Cela demande une compréhension approfondie de vos tendances naturelles et des déclencheurs qui vous mettent en surtension. Cela signifie aussi être intentionnel dans sa

récupération — choisir de prendre du recul, respirer et se recentrer lorsque l'on sent que l'on bascule vers un état moins efficace.

La résilience durable signifie choisir la croissance — pas une fois, mais encore et encore, même lorsque la peur ou l'incertitude nous poussent à reculer. Cela demande une compréhension approfondie de vos tendances naturelles et des déclencheurs qui vous mettent en surtension.



Pause de réflexion: Pensez à un moment où vous avez réussi à gérer une situation difficile. Quelles qualités personnelles avez-vous mobilisées, et comment vous ont-elles aidé à garder votre calme ? Qu'auriez-vous pu faire différemment pour vous remettre encore plus vite ?

Faites une lecture rapide de votre équipe : un meilleur rapport = des résultats plus rapides

Les meilleures poignées de main ne relient pas seulement les mains – elles créent un lien entre les cœurs, les esprits et les intentions à travers le rapport.

S'épanouir dans une nouvelle équipe ne consiste pas à rester passif en attendant de comprendre les autres – c'est plutôt faire une « lecture rapide » de vos collègues dès le premier jour. Comprendre rapidement leurs préférences de communication, leurs styles de comportement et leurs motivations, c'est un peu comme apprendre la langue locale avant de chercher à établir des relations à l'étranger : plus vous vous accordez vite, plus la collaboration décolle rapidement.

Il ne s'agit pas d'attendre que chacun s'adapte à vous, mais de moduler votre propre approche pour aller à la rencontre des autres, là où ils se trouvent. Plus vous établissez un lien authentique rapidement, plus la communication devient fluide. Et lorsque la communication s'installe, la collaboration suit naturellement. Les équipes les plus performantes ne sont pas composées de personnes qui pensent toutes de la même manière – elles réussissent en embrassant la tension entre des forces en apparence opposées : allier la structure à l'adaptabilité, l'ambition à la patience, la créativité à la discipline. C'est en reconnaissant et en valorisant ces paradoxes que les équipes accélèrent leur performance. Plus vous parvenez rapidement à combler ces différences, plus chacun se sentira vite en capacité de donner le meilleur de lui-même.



Ce sont les comportements qui façonnent les Résultats, pas seulement les Compétences

Selon les recherches et la philosophie de Lumina Spark, ce sont les comportements – bien plus que les compétences techniques ou l'expérience passée qui façonnent véritablement les résultats, en particulier en période de transition. Pourtant, les organisations sous-estiment souvent cet aspect, en mettant l'accent principalement sur les qualifications, les connaissances ou l'expérience lorsqu'elles intègrent quelqu'un dans une nouvelle fonction. Ce qu'on néglige souvent, c'est que les comportements qui ont conduit au succès dans une fonction précédente peuvent, en réalité, générer des tensions dans un nouvel environnement. Chaque nouvelle fonction, nouvelle équipe ou nouvelle promotion exige un choix conscient : Comment vais-je me présenter cette fois-ci ? Quels aspects de mon style naturel dois-je assouplir, et quels paradoxes de ma personnalité dois-je embrasser pour réussir ici ?

Les données sont claires : la lecture rapide est essentielle

Pour explorer cela, nous avons étudié de près 200 professionnels d'un échantillon mondial ayant récemment vécu une transition – environ un tiers étaient nouveaux dans leur organisation, et deux tiers avaient changé de poste ou d'équipe en interne. Les résultats ont été frappants.

L'un des constats les plus évidents ? **La lecture rapide est essentielle à la communication.**

La capacité à repérer rapidement les indices comportementaux et culturels dans un nouvel environnement peut faire toute la différence pour réussir dès le départ.

Les recherches sur la socialisation organisationnelle (Bauer & Erdogan, 2011) le confirment, montrant que la réussite précoce dépend non seulement de la maîtrise des tâches, mais aussi de la capacité à naviguer rapidement dans les normes, valeurs et comportements implicites du nouvel environnement. Mais ajuster son style de communication est plus facile à dire qu'à faire.

En fait, **42%** des professionnels de notre étude ont indiqué que s'adapter à leur manière de communiquer avec les parties prenantes ou les dirigeants constituait leur **principal défi en matière de communication.**

Concentré sur les résultats vs Concentré sur les personnes : L'enjeu principal

Ce n'est guère surprenant quand on y regarde de plus près. Nos données montrent que de nombreux dirigeants sont fortement **Concentré sur les résultats** – ce sont les objectifs, les résultats et les buts qui les motivent. Cela peut créer une tension immédiate pour les nouveaux collaborateurs, en particulier ceux qui dirigent naturellement en **Concentré sur les personnes**.

Dans notre recherche, **35%** des nouveaux professionnels ont déclaré ne pas savoir avec certitude quel degré d'assertivité adopter lors des discussions en équipe ou dans la prise de décision.

Défi de communication	% des participants qui ont sélectionné ce défi
Adapter ma manière de communiquer avec les parties prenantes ou les dirigeants seniors	42%
Je ne sais pas dans quelle mesure je dois m'affirmer dans les discussions d'équipe ou la prise de décision	35%
J'hésite à exprimer mes idées de peur de déranger	31%
S'adapter à un ton ou à une culture de communication différente	30%
Incertitude quant à la manière de trouver l'équilibre entre honnêteté et diplomatie dans les conversations sensibles	30%
Ne pas avoir le sentiment d'être écouté ou pris au sérieux lors des premières conversations	26%
Difficulté à exprimer mes idées clairement et avec assurance	21%
Mauvaise interprétation ou mauvaise compréhension de ce que les autres voulaient dire	19%
Ne pas savoir comment recevoir un feedback ni comment l'utiliser de manière constructive	13%
Avoir du mal à donner un feedback de façon claire et assurée	13%
Avoir du mal à influencer les autres ou à obtenir leur soutien	11%
Aucun des éléments ci-dessus	3%

Inadéquation comportementale : un défi caché

Cette hésitation ne reflète pas nécessairement un manque de confiance. Souvent, il s'agit d'une inadéquation comportementale : le style de communication qui fonctionnait avec les managers ou collègues précédents ne s'adapte pas forcément au nouvel environnement. Que ce soit en changeant d'entreprise ou simplement en évoluant en interne vers un nouveau manager ou une nouvelle équipe, beaucoup de professionnels constatent que les règles implicites ont changé, et doivent rapidement faire une lecture rapide du nouveau ton, de la culture et des attentes.

Maîtriser le paradoxe : Affirmation de soi vs Diplomatie

L'un des paradoxes comportementaux les plus importants à gérer est celui entre

Concentré sur les résultats et **Concentré sur les personnes**. Bien communiquer, c'est embrasser cette polarité. Il s'agit de trouver l'équilibre entre la clarté, la franchise et l'honnêteté (**Concentré sur les résultats**) et la sensibilité, la diplomatie et l'orientation relationnelle (**Concentré sur les personnes**). Nos recherches ont montré que **30% des collaborateurs trouvaient particulièrement difficile de trouver cet équilibre lors de conversations sensibles**, ayant du mal à rester honnêtes sans paraître agressifs ou brusques.

Travaillez votre Flexibilité – En fait, faites-en un superpouvoir !

Cette tension entre affirmation de soi et diplomatie est une polarité intemporelle – elle existe depuis toujours. Mais ce n'est pas non plus quelque chose à craindre. En réalité, c'est une compétence que l'on peut apprendre et améliorer. Avec une **bonne conscience de vos préférences naturelles** (que vous soyez davantage concentré sur les résultats ou sur les personnes) et un **entraînement efficace aux compétences comportementales**, il est possible d'apprendre à adapter son style de communication avec une réelle agilité. Quand cela se produit, ce qui était autrefois un défi devient un véritable **super pouvoir** – la capacité à passer naturellement d'une tâche à une relation, selon les exigences du moment.

Investissez dans le Comportement, Pas Seulement dans la Connaissance

Les organisations qui souhaitent favoriser des transitions réussies doivent investir dans ce niveau plus profond de développement comportemental. Il ne suffit pas de dire aux nouveaux collaborateurs de « mieux communiquer » ou « d'être plus affirmés ». Ils ont besoin d'outils, de formations et de feedback pour développer la conscience de soi et la flexibilité nécessaires pour s'épanouir. Et peut-être surtout, les équipes et les dirigeants doivent montrer l'exemple en incarnant les paradoxes – démontrant qu'il est à la fois possible et puissant d'être à la fois fort et sensible, concentré et flexible, déterminé et empathique.

Révéler le véritable potentiel

En aidant les personnes à faire une lecture rapide de leur environnement, à adapter leur style de communication et à embrasser les paradoxes en elles-mêmes et au sein de leurs équipes, nous révélons tout le potentiel que peuvent offrir de nouveaux postes et promotions.

Façonnez la culture : favorisez le sentiment d'appartenance, le développement et l'authenticité



L'AUTHENTICITÉ EST LA RACINE.
LA CROISSANCE EST LA FLORAISON.

La culture se construit depuis les racines

Une culture florissante est comme un arbre vivant. L'authenticité forme les racines profondes et ancrées, apportant force, stabilité et vitalité à tout ce qui se trouve au-dessus de la surface. Sans racines solides, la croissance est fragile.

Lorsque les dirigeants créent un environnement où chacun peut être pleinement authentique au travail, ils offrent à leurs équipes les bases nécessaires pour se développer, s'adapter et s'épanouir.



Plus les racines du sentiment d'appartenance sont profondes, plus hautes peuvent s'élever les branches de la croissance.

– Jonathan Cannon,

Psychologue et Écrivain

Les feuilles colorées et les branches vibrantes symbolisent les différentes façons d'être au sein d'une équipe — la floraison visible qui émerge lorsque les dirigeants façonnent une culture diverse et inclusive. Comme le rappelle l'image : ***“L'authenticité est la racine. La croissance est la floraison”.***

Un leadership exceptionnel ne consiste pas à imposer le changement de haut en bas, mais à nourrir les racines et à créer les conditions dans lesquelles l'appartenance, l'adaptabilité et le potentiel peuvent s'épanouir naturellement. Une recherche menée par Matturro, Barrella et Benitez (2017) a montré que lorsque de nouveaux arrivants intègrent des environnements ambigus, aux processus flous, leur adaptation en pâtit. Cela souligne à quel point il est crucial que les dirigeants créent des espaces accueillants, structurés et psychologiquement sûrs.

Les dirigeants donnent le ton – pour le Meilleur comme pour le Pire

Pour les dirigeants, la responsabilité est encore plus grande. Ils ne se contentent pas d'influencer la culture – ils la façonnent activement par leurs comportements, leurs choix et leurs interactions. L'exemplarité est constante, qu'elle soit consciente ou non.

Créer un espace où les styles et perspectives divers sont véritablement appréciés est essentiel. Les personnes qui prennent de nouvelles fonctions doivent sentir qu'elles ont leur place non pas en dissimulant qui elles sont, mais en apportant leur authenticité au sein de l'équipe.

Dans le même temps, les dirigeants doivent instaurer une culture de croissance : intégrer l'apprentissage, le feedback et la remise en question au quotidien. Et surtout, ils doivent montrer l'exemple – prouver que se dépasser tout en restant fidèle à soi-même n'est pas seulement possible, mais indispensable.

Le défi de Boucle d'Or : trouver l'équilibre entre vision et stabilité

Notre recherche menée auprès de 200 professionnels en pleine transition de poste a révélé deux enseignements clés :

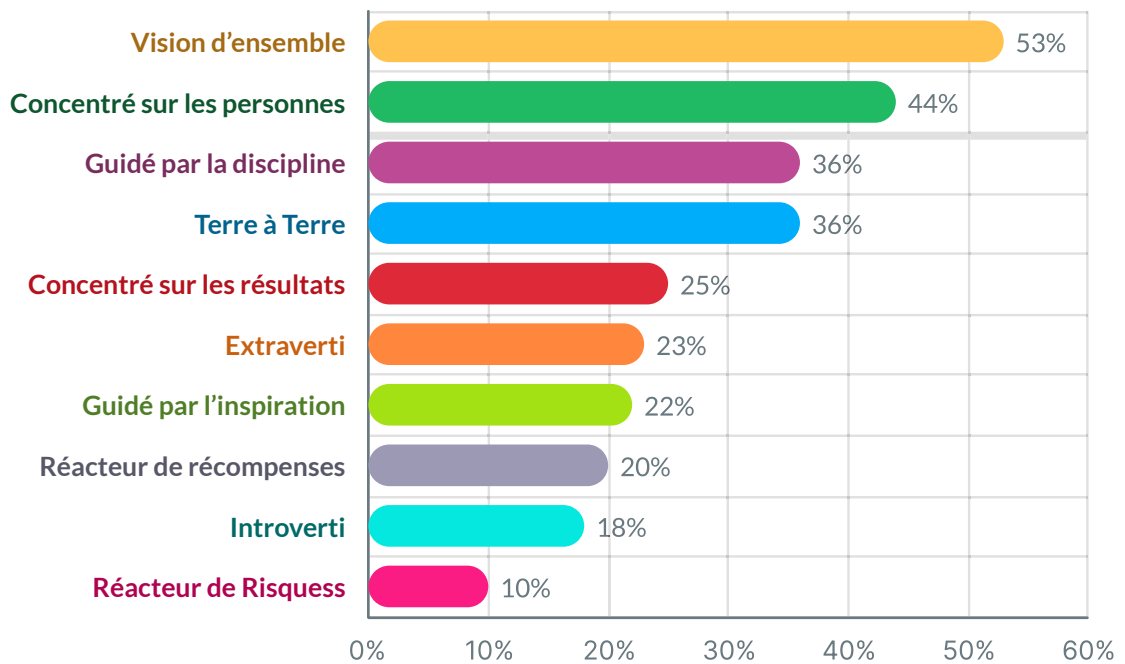
Les dirigeants qui combinaient une **Vision d'ensemble** avec **Concentré sur les personnes** créaient les environnements. Les équipes avaient le courage d'essayer, d'échouer, de se dépasser et de réussir, en sachant qu'elles seraient écoutées et valorisées

Cependant, **Vision d'ensemble** en surtension, menait à des cultures chaotiques et épuisantes – « Changer pour le plaisir de changer ». Trouver le juste équilibre – structuré, mais ouvert – est essentiel.

Le leadership ne consiste pas à agiter les eaux, mais à façonner le lit de la rivière où les idées peuvent circuler.

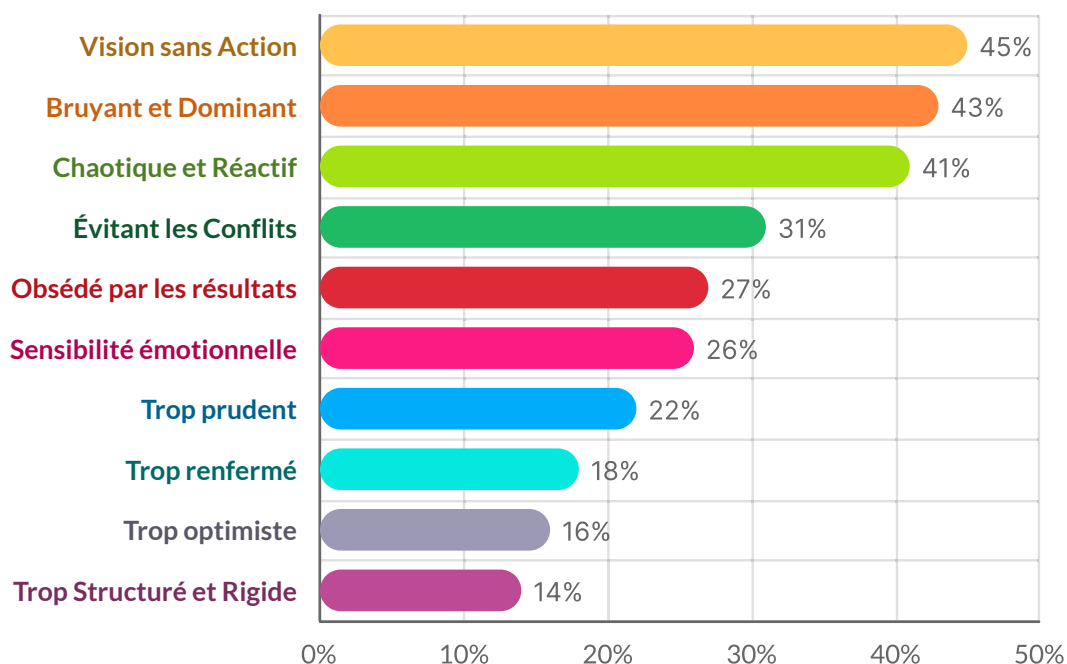
— Inspiré par les idées de Lumina Spark

Les aspects d'une culture organisationnelle que les nouveaux arrivants identifient comme facteurs de réussite



Remarque : les pourcentages représentent la proportion de participants ayant sélectionné chaque type de culture..
Les participants pouvaient sélectionner jusqu'à trois options. N = 200

Les aspects d'une culture organisationnelle en surtension que les nouveaux collaborateurs identifient comme rendant leur transition plus difficile



Remarque : les pourcentages représentent la proportion de participants ayant sélectionné chaque type de culture. Les participants pouvaient sélectionner jusqu'à trois options. N = 200

On peut choisir de retourner vers la sécurité ou d'avancer vers la croissance. La croissance doit être choisie encore et encore ; la peur doit être surmontée encore et encore.
— Abraham Maslow, Vers une psychologie de l'être

À retenir pour les dirigeants :

Continuez à élargir la vision, mais sans submerger les équipes. La croissance doit être continue, pas chaotique.

L'appartenance n'est pas un luxe — Elle est essentielle

L'un des plus grands obstacles au succès lors d'une transition est l'exclusion. Dans notre étude :

29% des participants ont eu des difficultés à être inclus dans la prise de décision dès le début.

34% ont identifié des styles de travail conflictuels au sein de leurs équipes comme un défi majeur.

Se sentir exclu ne ralentit pas seulement la performance ; cela détruit la confiance en soi et la résilience.

À cet égard, Bauer et Erdogan (2011) soulignent que l'intégration efficace ne consiste pas seulement à apprendre les tâches, mais aussi à intégrer les nouvelles normes culturelles. Par ailleurs, Cable, Gino et Staats (2013) soutiennent que favoriser l'expression authentique de soi dès le premier jour réduit l'épuisement émotionnel et accélère la performance.



Les gens oublieront ce que vous avez dit, les gens oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir.

– Maya Angelou



La philosophie de Lumina Spark enseigne que nous prospérons, non pas en demandant aux personnes de "s'intégrer", mais en faisant de la place au paradoxe — Extraversion et Introversion, Imagination et Praticité, Concentré sur les résultats et Concentré sur les personnes, coexistant ensemble.

Comme l'a dit un dirigeant avec sagesse: ***"Quand j'ai cessé de demander aux gens d'agir comme moi, et que j'ai commencé à célébrer leurs différences de pensée, les meilleures idées de notre équipe ont enfin émergé".***



Pause de Réflexion: Comment pouvez-vous créer de l'espace pour à la fois les similarités et les différences au sein de votre équipe cette semaine ?

Authenticité et Adaptabilité : Les Deux Moteurs de la Croissance

Chez Lumina, nous croyons que l'authenticité et l'adaptabilité ne sont pas des opposés — ce sont des forces complémentaires. Le fait de masquer son authenticité est négativement corrélé avec l'état d'esprit de croissance (**$r=-0.22$**) et le comportement proactif (**$r=-0.28$**).

Ceux qui réfléchissent, s'adaptent consciemment et agissent avec authenticité — même sous pression — ont beaucoup plus de chances de s'épanouir.



L'adaptabilité sans authenticité est creuse. L'authenticité sans adaptabilité est fragile. La véritable résilience naît de la capacité à tenir les deux.

— Stewart Desson, PDG et Psychologue d'Entreprise

 **À retenir pour les dirigeants:**
Soyez un modèle d'adaptabilité et d'authenticité. Montrez que changer ne signifie pas se perdre — au contraire, c'est devenir encore plus pleinement soi-même.

Mot de la fin : les dirigeants façonnent la culture chaque jour

Si vous voulez que votre équipe s'élargisse et grandisse sans se perdre, vous devez vous-même vous élargir et grandir sans vous perdre.

Conclusion

S'adapter ou stagner : le changement exige de nouveaux comportements

La conscience de soi individuelle avant de prendre un nouveau poste est absolument essentielle. Le changement exige que nous adaptions nos forces comportementales, et dans de nouveaux postes, nous devons le faire encore davantage. Les nouveaux contextes apportent de nouvelles attentes, de nouvelles dynamiques et des défis inconnus. Les nouveaux emplois nécessitent de nouvelles compétences.

De nouveaux collègues nécessitent de nouvelles façons d'interagir. Votre nouveau supérieur, par exemple, pourrait être complètement différent de votre précédent. L'adaptation n'est pas un luxe — c'est une question de survie. Comme l'a dit Darwin, ce ne sont pas les plus forts qui prospèrent, mais les plus adaptables. Reconnaître et adapter ses qualités naturelles — et savoir quand les étendre — devient une compétence essentielle. Le succès repose souvent sur l'acceptation des paradoxes au sein de notre personnalité : être à la fois fort et flexible, affirmé et collaboratif, audacieux et réfléchi, selon ce que la situation exige.

Développez la résilience en temps réel : soyez attentif à l'espace

À l'échelle individuelle, réussir implique de mettre en pratique l'intuition de Viktor Frankl : **“Entre le stimulus et la réponse, il y a un espace”**. Dans cet espace se trouve votre pouvoir de choisir votre réponse. La conscience de soi vous aide à repérer les déclencheurs potentiels à l'avance, vous donnant ainsi la possibilité de rester maître de vous-même et d'éviter de pousser vos forces naturelles en surtension. Et lorsque vous réagissez avec émotion, car personne n'est parfait, la résilience consiste à retrouver rapidement son équilibre, à se recentrer et à choisir consciemment sa prochaine action. C'est la résilience en action et elle constitue le fondement d'une performance élevée et durable, surtout en période de transition.

Faites une lecture rapide de votre équipe : un meilleur rapport = des résultats plus rapides

En équipe, adapter son comportement avec intelligence commence par une « lecture rapide » de ses nouveaux collègues — en s'accordant rapidement à leurs préférences, leurs styles de communication et leurs valeurs fondamentales. Il s'agit de reconnaître différentes façons de penser et de travailler, et d'adapter son style pour y répondre. Établir une relation dès le départ renforce la communication, et une communication de qualité ouvre la voie à la collaboration.

Les équipes qui donnent le meilleur d'elles-mêmes sont celles qui embrassent les paradoxes entre les individus — valorisant à la fois la structure et la flexibilité, l'ambition et la patience, la créativité et la concentration — plutôt que de vouloir forcer tout le monde dans un seul moule. Plus vite les équipes construisent ce pont, plus rapidement elles trouvent leur rythme, et plus les qualités uniques de chacun peuvent s'épanouir.

Façonnez la culture : favorisez le sentiment d'appartenance, le développement et l'authenticité

Pour les dirigeants, la responsabilité est encore plus grande. Les dirigeants façonnent la culture. Il est essentiel de créer un environnement où la diversité de pensée, de personnalité et d'approche n'est pas seulement acceptée, mais valorisée. Les nouveaux arrivants ont besoin de sentir qu'ils ont leur place et qu'ils peuvent s'investir pleinement dans leur travail. De même, il s'agit de cultiver un état d'esprit de croissance — où l'apprentissage, le feedback et le dépassement personnel font partie du quotidien. Et lorsqu'il s'agit d'équilibrer authenticité et adaptation aux nouvelles attentes, les dirigeants doivent montrer l'exemple. Si nous voulons que nos équipes s'élargissent et grandissent sans se perdre, nous devons leur montrer comment faire en le faisant nous-mêmes — en étant d'abord des modèles, et en démontrant que l'acceptation du paradoxe n'est pas une faiblesse, mais une force.

Mot de la fin : L'adaptation comportementale l'emporte

Comme le soulignent Sullivan et Al Ariss (2021), les individus ne sont pas passifs lors des transitions ; ils réajustent activement soit leurs fonctions pour correspondre à leur identité, soit leur identité pour s'adapter aux nouvelles exigences. Il est clair que l'avenir appartient à ceux qui s'adaptent. Dans de nouveaux postes, de nouvelles équipes et face à de nouveaux défis, ce ne sont pas seulement vos compétences techniques qui font la différence — c'est votre capacité à adapter votre comportement tout en restant fidèle à ce qu'il y a de meilleur en vous.

La conscience de soi est le catalyseur. L'adaptation consciente est l'accélérateur. Le courage est le carburant.

Le changement ne demande pas la permission. Il exige que nous soyons attentifs, que nous nous adaptions, que nous nous recalibrions et que nous choisissons avec sagesse — encore et encore.

Comme l'a dit Darwin, ce ne sont pas les plus forts qui prospèrent, mais les plus adaptables. Et comme nous le rappelle Viktor Frankl, entre le stimulus et la réponse se trouve notre plus grande liberté — le pouvoir de choisir.

Adaptez-vous audacieusement.

Étirez-vous judicieusement.

Menez avec le cœur.

L'avenir, c'est vous qui le créez.

Bibliographie

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Socialisation organisationnelle : L'intégration efficace des nouveaux employés. Dans S. Zedeck (Éd.), Manuel de l'APA de psychologie industrielle et organisationnelle, Vol. 3 : Maintenir, développer et réduire l'organisation (pp. 51–64). Association Américaine de Psychologie.
- Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Mesurer les facettes de l'ambiguïté professionnelle : Preuves de validité de construction. *Journal of applied psychology*, 79(2), 191. Extrait de : <https://scales.arabpsychology.com/s/job-role-ambiguity-scale/>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Les formater ou faire émerger le meilleur d'eux ? Redéfinir la socialisation en valorisant l'expression authentique de soi des nouveaux arrivants. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
- Keller, S., & Meaney, M. (2018). Réussir sa prise de fonction en tant que leader. *McKinsey Quarterly*.
- Matturro, G., Barrella, K., & Benitez, P. (2017, décembre). Difficultés des nouveaux arrivants intégrant des projets logiciels déjà en cours. Conférence internationale sur la science computationnelle et l'intelligence computationnelle (CSCI), 2017, pages 993-998. IEEE.
- Neal, S., & Rhyne, R. (2021). Rapport sur les Transitions de Leadership 2021. Dimensions de Développement International.
- Niessen, C., Swarowsky, C., & Leiz, M. (2010). Âge et adaptation aux changements sur le lieu de travail. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 356-383.
- Schmitz, G. S., & Schwarzer, R. (1999). Proaktive einstellung von lehrern: Konstruktbeschreibung und psychometrische analysen. *Zeitschrift für Empirische Pädagogik*, 13(1), 3-27. Extrait de: <https://scales.arabpsychology.com/s/proactive-attitude-inventory/>
- Sigmundsson, H., & Haga, M. (2024). Échelle de mentalité de croissance : Aspects de la fiabilité et de la validité d'une nouvelle échelle de 8 items évaluant la mentalité de croissance. *Nouvelles Idées en Psychologie*, 75, 101111.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Comprendre les différentes perspectives sur les transitions de carrière : revue et pistes pour recherches futures *Human Resource Management Review*, 31(1), 100727.
- Terblanche, N. N. H., Albertyn, R. M., & van Coller-Peter, S. (2017). Concevoir une intervention de coaching pour accompagner les leaders promus à des postes de direction *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10..

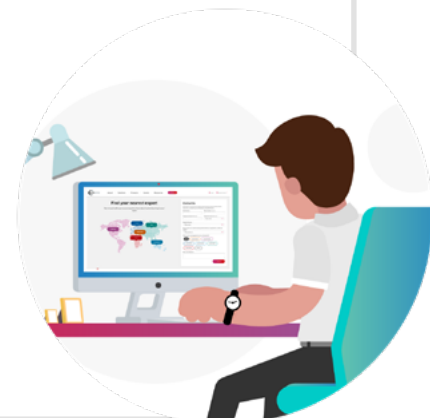
Découvrez la révolution psychométrique pour mieux travailler ensemble.



Toute votre individualité. Tout votre talent. Tout votre potentiel. Créer des organisations plus conscientes d'elles-mêmes, qui disposent de la clarté et de la confiance nécessaires pour adapter leur comportement afin de donner le meilleur d'elles-mêmes, c'est tout l'objet de nos outils psychométriques.

Découvrez pourquoi les organisations adoptent Lumina Spark pour un changement comportemental plus intelligent, avec une approche précise et pragmatique sur la façon dont leurs collaborateurs, équipes et leaders interagissent.

Explorez avec nous



Envie d'explorer davantage les défis comportementaux actuels qui influencent les résultats ? Découvrez ce qui rassemble les participants lors de nos événements communautaires gratuits.

Découvrez les prochaines sessions

