



World Association  
of Girl Guides  
and Girl Scouts

Association mondiale  
des Guides et des  
Eclaireuses

Asociación  
Mundial de las  
Guías Scouts

Documentation  
de l'**A M G E**  
sur le Leadership

# Comprendre le Leadership

# Comprendre le leadership

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP</b>	<b>5</b>
<b>2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP</b>	<b>10</b>
2.1 Qu'est-ce qu'un leader ?	11
2.2 Compétences en leadership	13
<b>3. VISION</b>	<b>17</b>
3.1 3.1 Communiquer la Vision	18
<b>4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DEDIEE AUX APPRENTISSAGES/ APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP</b>	<b>24</b>
4.1 Apprendre tout au long de la vie	24
4.2 Education non formelle pour les filles et les femmes	25
4.3 L'AMGE en tant qu'Organisation dédiée aux apprentissages	26
4.4 Diriger et Apprendre	27
4.5 Témoigner - Récit d'un apprentissage par l'expérience	28
4.6 Construction sociale – améliorer le développement ensemble	29
4.7 Equilibre entre direction et performance dans une organisation	30
4.8 Théorie de la pensée systémique	32
4.9 Nouvelles approches du leadership	35
<b>5. 5. APPROCHES DU LEADERSHIP</b>	<b>36</b>
5.1 Leadership centré sur l'action	41
5.2 Leadership appréciatif	43
5.3 Leadership Continuum	44
5.4 Leadership situationnel	47
5.5 Leadership transformationnel	51
<b>6. MOTIVER LES AUTRES</b>	<b>53</b>
6.1 Reconnaître la motivation	54
6.2 Preuve empirique de la motivation	56
6.3 Identifier son besoin de motivation	57
6.4 Passage en revue sur la motivation	62
6.5 Mentorat et coaching, techniques de motivation dans le leadership	63
6.6 Autonomie	64
<b>7. DELEGUER</b>	<b>65</b>
7.1 Comment déléguer	66

# Comprendre le leadership

## TABLE DES MATIERES (contd)

<b>8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER</b>	69
8.1 Qu'est-ce que le changement ?	70
8.2 Estimer le besoin de changement	72
8.3 Reconnaître les facteurs du changement	74
8.4 Analyse de la situation pour changer	78
8.5 Identifier et promouvoir les avantages du changement planifié	79
8.6 Modèle de courbe du changement : les quatre phases	83
8.7 Evaluer les attitudes et le comportement personnels en relation avec le changement	88
 <b>ANNEXES</b>	
ANNEXE 1: EXERCICES INDIVIDUELS	91
ANNEXE 2: EXERCICES COLLECTIFS	121
ANNEXE 3: BIBLIOGRAPHIE	131

# Comprendre le leadership

## 1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP

Le leadership est un parcours. Un parcours d'apprentissage tout au long de la vie. C'est ce qui devrait vous permettre de découvrir qui vous êtes, le monde autour de vous et les personnes que vous rencontrez. Un autre aspect de ce parcours consiste à vous fixer un but par rapport à votre vie et à votre leadership. Pour le découvrir, il vous faut rester ouverte à toutes les opportunités d'apprendre, considérer les défis comme des portes sur les apprentissages et voir la vie comme une opportunité d'expérimenter, de réfléchir, d'apprendre et d'agir.

Le leadership est généralement un des sujets dont il est le plus question au sein des entreprises et des organisations. Au cœur de ces discussions, on retrouve toujours la tentative de définir le leadership. Chacun a sa propre compréhension intuitive de ce qu'est le leadership, basé sur un mélange d'expérience, de contexte culturel et d'apprentissages. Dans le guidisme/scoutisme féminin, le développement du leadership a été au cœur de toutes nos activités. Depuis cent ans, le guidisme/scoutisme féminin pratique un leadership basé sur ses valeurs fondamentales d'ouverture, d'engagement volontaire, de responsabilité, d'égalité des chances, de sens du service, de reconnaissance d'une dimension spirituelle et d'engagement à l'échelle mondiale. Notre approche du leadership se concentre sur les méthodes qui ont été introduites par Lord Baden Powell et qui ont été utilisées pendant des décennies, à savoir :

1. **Apprendre en faisant** ou apprentissage par l'expérience : Chaque guide/éclaireuse est encouragée à tester ses capacités en leadership à travers des activités et des défis stimulants, permettant une mise en application pratique de ce qui a été appris.
2. **Développement personnel progressif** : permettant à chaque guide/éclaireuse de choisir sa voie et de procéder aux activités choisies à son propre rythme.
3. **Système de patrouille** : Baden-Powell le définissait comme « un petit groupe naturel de six à huit personnes sous la conduite de l'une d'entre elles et où chaque individu a un rôle indispensable à jouer » (travail en équipe). Le système de patrouille encourage l'interaction avec les autres, l'expression personnelle et le développement de responsabilités conjointes et individuelles, la démocratie en action. (Guidisme/scoutisme féminin. Un Mouvement de défis, 3ème édition 1997).

L'histoire du guidisme/scoutisme féminin montre qu'un grand nombre de femmes en position de leadership dans la communauté et dans le monde d'aujourd'hui ont été et sont toujours guides/éclaireuses. Beaucoup affirmeront que leur expérience dans le guidisme/scoutisme leur a fourni des bases solides en développement du leadership grâce à la confiance en soi et à l'estime de soi, la capacité à s'adapter aux changements, la valorisation des autres, les compétences en leadership et la compréhension à l'échelle internationale.

Aujourd'hui, les discussions sur la théorie du leadership sont centrées sur quatre thèmes communs :

- Le leadership est un processus
- Le leadership suppose influence et pouvoir
- Le leadership intervient dans un contexte de groupe
- Le leadership suppose la réalisation des objectifs.

Les discussions sur le leadership tournent autour de :

- Leaders – Que font-ils ?
- Valorisation du leadership collaboratif et collectif
- Le leadership évolue.

Nous nous attachons, dans le guidisme/scoutisme féminin à développer le potentiel en leadership essentiellement auprès des filles et des jeunes femmes membres du mouvement et auprès de celles qui prennent part à des activités. Nous leur fournissons un environnement propice qui encourage et promeut les filles et les jeunes femmes pour leur permettre de devenir des leaders efficaces en :

- faisant que les personnes se sentent valorisées,
- prenant le temps de travailler avec les personnes,
- faisant confiance aux personnes,
- apportant aux personnes le soutien dont elles ont besoin,
- fournissant un environnement qui favorise l'apprentissage par l'expérience,
- représentant un modèle.

# Comprendre le leadership

## 1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP (suite)

### Comprendre le leadership

Un leader efficace...

- Fait la preuve de sa compréhension des principes de base du leadership
- Exerce un style de leadership flexible
- Comprend et applique la délégation
- Motive les autres pour atteindre les résultats
- Conduit les personnes à travers le changement
- Transmet la vision aux autres.

Etre un leader réfléchi, c'est avoir une conscience par rapport aux personnes que vous dirigez et à la façon dont vous exercez votre leadership. La compréhension et le développement du leadership représentent une des étapes pour atteindre ce résultat.

Le leadership est un mélange de :

- Talent – capacités et intérêt personnels pour diriger, qui peuvent être développés.
- Aptitudes à diriger – qui peuvent être enseignées.
- Conscience de ses propres attitudes et des réactions des autres par rapport à ces attitudes.
- Attention et empathie pour les personnes et les tâches que vous dirigez.

*« Depuis le début, le Mouvement des guides et des éclaireuses a donné aux filles l'opportunité de se rencontrer, de s'organiser, de gagner de la confiance en soi, de décider de leurs propres projets et d'être des leaders. Dans un monde où les initiatives et l'autorité sont souvent considérées comme une chasse gardée masculine, le Mouvement a permis à des millions de filles d'adopter des attitudes responsables. Cela leur a permis de s'impliquer dans la vie familiale, sociale, culturelle, économique et politique, à la fois dans leur pays et au niveau international. Les guides et les éclaireuses ont développé une conscience des problèmes mondiaux et montré un intérêt croissant pour le développement de leur communauté. Le Mouvement a contribué, et continue à contribuer, à promouvoir une image positive des femmes. »*

(Bureau mondial, 1997, p. 41)

Avoir la conscience de ses capacités en leadership signifie être en quête constante de meilleures voies pour traiter les tâches et s'occuper des personnes impliquées dans les tâches.

Une leader à l'AMGE est une leader qui est souvent plus consciente de ses propres compétences et valeurs personnelles en matière de leadership que bon nombre de leaders d'entreprises, essentiellement parce qu'elle est volontaire et choisit d'être leader, de même que d'autres leaders la choisissent et considèrent qu'elle a aptitude à l'être.

# Comprendre le leadership

## 1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP (suite)

*Y a-t-il des organisations qui cultivent des leaders ? La réponse est définitivement oui !!! Le guidisme/ scoutisme féminin fait grandir des leaders depuis 100 ans. Le développement du leadership a été au cœur du mouvement des guides et des éclaireuses depuis le début, lorsqu'un groupe de jeunes femmes « a forcé la porte » d'une réunion de boy scouts qui se tenait au Crystal Palace à Londres en 1909.*

*A ses débuts, le guidisme féminin était considéré comme étant à double sens :*

- Plaisir de faire des jeux
- Plaisir de « jouer le jeu »

*« Jouer le jeu » signifiait donner une formation à des filles, quelle que soit leur condition par « une série d'activités saines et joyeuses qui, tout en les réjouissant, leur apportait une éducation en dehors de l'école » pour développer chez elles :*

- Caractère, intelligence, talents, aptitudes physiques, service aux autres et solidarité.
- (Lord Baden-Powell, 1953).*

*Dans son livre Guidisme féminin, Lord Baden Powell était très clair sur la méthode de formation à suivre « Notre méthode de formation consiste à éduquer de l'intérieur, plutôt que d'instruire de l'extérieur ». Le but était « non pas tant de promouvoir l'acquisition de savoir que le désir et la capacité à acquérir des connaissances ». C'est ce qui caractérise le développement du leadership.*

Développer le leadership à l'AMGE signifie toujours « éduquer de l'intérieur, plutôt qu'instruire de l'extérieur », une tendance qui correspond aux plus récentes théories sur le leadership et aussi à ce que beaucoup de chercheurs considèrent comme les éléments essentiels du leadership féminin.

L'AMGE a développé son approche unique du leadership en utilisant le principe de « filles guidant des filles » sur une base d'égalité et de volontariat, donnant aux filles des opportunités de développement de leur propre leadership dans un contexte international unique de leaders féminines volontaires et compétentes comme autant de modèles les unes par rapport aux autres.

Comprendre votre propre leadership signifie être consciente de vos attitudes et des réactions de celles que vous dirigez, ainsi que réfléchir sur les raisons, conscientes ou inconscientes, de ces attitudes. Penser à celles qui vous ont dirigée jusqu'à maintenant pourrait faire l'objet d'une réflexion sous forme de récit de votre leadership, tel que vous l'exercez aujourd'hui et tel que vous aimeriez qu'il soit à l'avenir.

*« A partir d'un cadre post-héroïque, on attend des leaders qu'ils créent les conditions nécessaires à la direction collective et à l'amélioration continue... Plutôt que d'avoir un rôle omnipotent, directif, créer de telles conditions exige des qualités relationnelles et de l'empathie. Des capacités associées à de l'intelligence émotionnelle et d'un point de vue du genre, celles qui sont associées de manière stéréotypée aux femmes, plutôt qu'aux hommes. »*

*(Ladkin, D. 2008 p.66)*

# Comprendre le leadership

## 1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP (suite)

Juliette Low, fondatrice des Guides des Etats-Unis a représenté un modèle pour un grand nombre de leaders à travers le monde. Sa fondation a donné lieu aux séminaires Juliette Low, séminaires internationaux uniques pour les jeunes leaders et représentantes de leurs associations nationales, dispensant du développement en leadership. Les séminaires se tiennent fréquemment, dans les 4 Centres mondiaux de l'AMGE, qui offrent un environnement optimal, favorisant les échanges et les apprentissages parmi les participantes.

### Les guides/éclaireuses pratiquent le leadership multiple

Les Guides Vertes du Danemark, en 2007, ont réalisé une étude sur l'impact du guidisme sur la vie des adultes au sein de l'association. L'étude a montré que sur 375 réponses

- Presque 50 % sont toujours ou ont été actives dans les instances démocratiques au cours de leur vie scolaire ou étudiante.
- Presque 50 % sont toujours ou ont été impliquées dans d'autres organisations et organes démocratiques.
- 81 % mentionnent que le guidisme/scoutisme conduit au développement de compétences en coopération et prise de décision.
- 96 % affirment avoir appris du guidisme/scoutisme féminin à être responsable de l'exécution d'une décision.
- Beaucoup déclarent qu'elles ont été plus à même de défendre leurs propres opinions et d'écouter et respecter les autres grâce à leur vie dans le guidisme/scoutisme féminin.

ALLER A

### Exercice individuel 1.1

Individuel

### LE RECIT DE MON LEADERSHIP

Le leadership est combiné à la gestion, à l'art de coordonner et d'effectuer des tâches de la meilleure façon. Les compétences en management en relation avec ce Programme de Développement du Leadership sont décrites dans le module Compétences en Management. Ce module est basé sur les tâches liées au leadership pour conduire des individus vers des objectifs.

Les théories du leadership présentées dans ce module tendent à en montrer l'immense diversité au 21ème siècle, en centrant plus particulièrement notre attention sur les modèles et les théories qui correspondent à la définition du leadership de l'AMGE dans le monde entier.

# Comprendre le leadership

## 1. INTRODUCTION A LA COMPREHENSION DU LEADERSHIP (suite)

Ce que j'attends de ce module :

*155 dirigeants d'entreprises sur 200 ont participé bénévolement dans des associations avant l'âge de 30 ans. Tous ont été membres d'associations pendant au moins 4 ans. Dans une étude concernant l'impact sur leur carrière, le message est clair. 150 dirigeants d'entreprises déclarent que l'expérience du travail volontaire a contribué à leur carrière actuelle.*

*« Vous grandissez **lorsque vous passez de la dépendance à l'indépendance et de l'égoïsme au sens des responsabilités.** C'est le fondement des valeurs » dit Lars Kolind (dirigeant d'entreprise et scout).*

*La motivation plutôt que le pouvoir.*

*Comme scout à l'âge de 17 ans, il a pris la responsabilité de diriger un groupe de 35 personnes... Ce fut l'occasion de tester les fonctions de leader très tôt, une opportunité qui ne se présenterait pas dans l'entreprise. Vous devez être capable de les motiver parce que vous ne les payez pas. Il y a aussi des sanctions. Si certains refusent, ils doivent partir. Vous ne pouvez pas diriger par le pouvoir dans une organisation, vous devez motiver.*

(Traduit de Morten, A. 2006)



# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP

Les hommes et les femmes pratiquent l'art et la science du leadership depuis des milliers d'années. Nous avons tous en tête des personnes, dans le passé et le présent, qui possèdent la combinaison rare des compétences et des qualités particulières qui leur permettent d'entraîner les autres à la poursuite d'un objectif clair. Les objectifs varient de « gagner les élections » à « conquérir la dernière frontière », mais dans chaque secteur de la vie, que ce soit dans le domaine professionnel, de la politique, du sport et de nos activités bénévoles, nous pouvons identifier des individus qui sont des leaders. Ces sont des pionniers dans le monde de l'entreprise, des individus qui sont chargés de conduire ceux qui les suivent pour atteindre un objectif déterminé.

### Discussion

#### MÉTAPHORE DU LEADER

Si vous considérez le leader comme un berger, réfléchissez à des exemples de situations dans lesquelles le leader devrait être :

- En face des personnes qu'il guide
- Derrière le groupe
- Au milieu ou à côté de certaines personnes dans le groupe
- A une place avec une vue d'en haut

Étalez les exemples avec vos propres expériences.

On dit que les échasses ont été inventées en fait pour servir d'outil aux bergers lorsqu'ils se trouvent au milieu d'un groupe pour avoir une meilleure vue d'ensemble.

*Il est dit à propos des bergers :*

*« Il leur incombe une tâche importante de prendre soin de ce qui est précieux, de rassembler les choses et les personnes et de les défendre ».*

*Ces personnes ont pour tâche d'écouter, d'être attentives et elles sont encouragées à voir par elles-mêmes ce qui se passe à l'extérieur pour faire part de leurs expériences aux autres.*

*Peut-être que les choses seraient facilitées dans notre monde si plus de personnes avaient la patience de commencer par écouter attentivement avant de prendre la parole.*

*Nous avons tellement d'« experts » sachant tout sur notre climat, le gouvernement, le Moyen Orient etc. qui diffusent leur « savoir » dans des discours sans fin.*

*Écouter, puis commencer à bouger, regarder et alors commencer à parler avec conviction. Chaque journée commence par de l'écoute, comme pour le berger. »*

Histoire contée par Monika Fabjan, Région Europe de l'AMGE

# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

### 2.1 Qu'est-ce qu'un leader ?

Qu'est-ce qui distingue un leader des autres personnes ? Est-ce que le leadership est une chose avec laquelle nous venons au monde ? Est-ce qu'il s'appuie sur des connaissances particulières que nous pouvons acquérir, ou bien comme toute autre compétence, est-il possible de l'acquérir, le développer et le pratiquer ? Est-ce que le leadership est quelque chose que :

- nous sommes
- nous savons
- nous faisons

ALLER A

Exercice individuel 2.1

Individuel

POUR MOI LE LEADERSHIP SIGNIFIE...

Discussion

#### MODELES DE LEADERSHIP

Pour poursuivre cette réflexion, pensez à des personnes que vous connaissez personnellement et qui ont de bonnes aptitudes au leadership.

##### Modèles de leadership positif :

Au cours de notre vie, la plupart d'entre nous ont connu des personnes qui ont été source d'inspiration à travers leur leadership. Qui connaissez-vous ?

Pourquoi les identifiez-vous comme leaders ?

Le leadership consiste à savoir en quoi vous croyez et à le mettre en action.

Un bon leader est quelqu'un qui travaille avec les autres pour faire se concrétiser les choses.

Eclaireuses des Etats-Unis

# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

### PASSAGE EN REVUE Exercice Individuel 2.1

Quel type de mots avez-vous inclus dans votre définition du leadership ? Avez-vous décidé que de bons leaders doivent « **être en charge de** », « **gouverner** », « **commander** » ou « **contrôler** » ?

Ces mots servent certainement de support à l'image traditionnelle du leader fort.

Cependant, voici une définition de Leadership Trust (organisme de formation en leadership) qui peut vous amener à penser le leadership un peu différemment.

**« Le leadership gagne le cœur et l'esprit des personnes pour réaliser un objectif commun »**

(Edwards G. Winter PK, Bailey J. 2002)

Comment gagnons-nous le cœur des personnes ?

1. En nous assurant que les personnes nous respectent et nous font confiance.
2. En les faisant se sentir utiles, valorisées, écoutées et reconnues.
3. En les rendant fières d'elles-mêmes, de leur travail et comme membres de l'organisation.
4. En créant des sentiments d'appartenance, d'implication et d'engagement.

Comment gagnons-nous l'esprit des personnes ?

1. En indiquant des directions et des attentes claires.
2. En fixant des limites bien déterminées au cadre de l'action.

### Discussion

#### CONFIANCE DANS LE LEADERSHIP

En quoi la définition de la confiance dans le leadership ci-dessus diffère-t-elle de ce que vous avez écrit sur le leadership ?

Citez quelques-unes des actions et attitudes d'un leader qui « gagne les cœurs et les esprits des personnes » à travers ses actions et son comportement ?

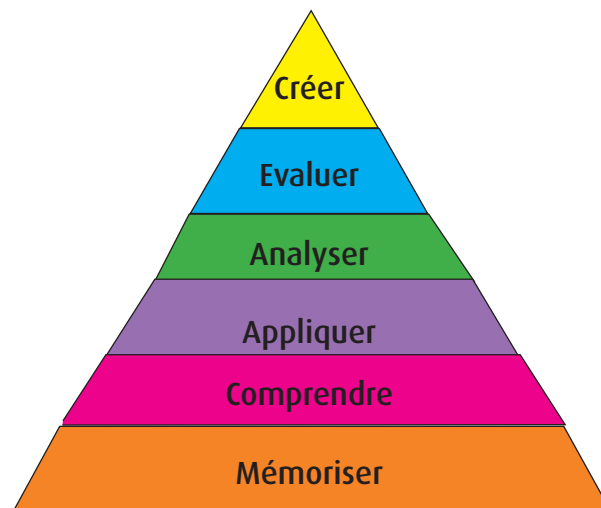
# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

### 2.2 Compétences en leadership

Qu'est-ce qu'un leader devrait être capable de faire, et à quel niveau de complexité ? Pour vous aider à définir la progression du développement en leadership, nous pouvons utiliser la classification des compétences de Bloom. (Bloom B. S. 1956)

Benjamin Bloom a dirigé un groupe de psychopédagogues qui ont mis au point une classification des niveaux de comportement intellectuel qui sont importants dans les processus d'apprentissage. Durant les années 1990, un nouveau groupe de psychologues cognitifs, conduit par Lorin Anderson (ancien étudiant de Bloom), a actualisé la classification pour refléter les travaux du 21ème siècle. Le graphique est une représentation de la NOUVELLE terminologie associée à la classification de Bloom depuis longtemps familière.



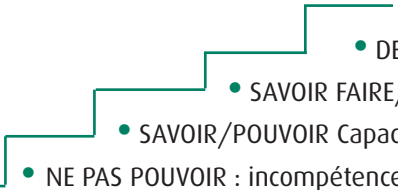
<b>Mémoriser</b> : est-ce que la personne peut se rappeler ou se souvenir de l'information ?	Définir, dupliquer, répertorier, mémoriser, rappeler, répéter, reproduire l'état.
<b>Comprendre</b> : est-ce que la personne peut expliquer des idées ou des concepts ?	Classier, décrire, discuter, expliquer, identifier, localiser, reconnaître, rapporter, sélectionner, traduire, paraphraser.
<b>Appliquer</b> : est-ce que la personne peut utiliser l'information d'une nouvelle façon ?	Choisir, démontrer, dramatiser, employer, illustrer, interpréter, opérer, planifier, décrire, résoudre, utiliser, écrire.
<b>Analyser</b> : est-ce que la personne est en mesure de faire la part des choses ?	Apprécier, comparer, trancher, critiquer, différencier, discriminer, distinguer, examiner, expérimenter, questionner, tester.
<b>Evaluer</b> : est-ce que la personne peut justifier une position ou une décision ?	Apprécier, argumenter, défendre, juger, sélectionner, soutenir, valoriser, évaluer.
<b>Créer</b> : est-ce que la personne peut créer un nouveau produit ou point de vue ?	Assembler, construire, créer, dessiner, développer, formuler, écrire.

(Source: Anderson, L. 2000)

# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

Les compétences sont parfois décrites autrement :

- 
- SAVOIR POURQUOI/INTERVENIR Expertise consciente : besoin de PARTAGER
  - DEVELOPPER Expertise inconsciente : besoin d'EXPLICATION
  - SAVOIR FAIRE/DIRIGER Compétence inconsciente : besoin d'EVOLUTION
  - SAVOIR/POUVOIR Capacité/compétence consciente : besoin de PRATIQUE
  - NE PAS POUVOIR : incompetence consciente : besoin et motivation pour APPRENDRE
  - NE PAS SAVOIR : compétence inconsciente : besoin d'EXPERIENCE

### PASSAGE EN REVUE

Afin de gagner le cœur des personnes, les comportements suivants sont essentiels pour l'efficacité du leader :

- Intégrité personnelle et engagement transparent vers l'excellence.
- Consistance et clarté des communications.
- Attitude mentale positive face aux défis et aux problèmes.
- Empathie et compréhension de l'impact des décisions majeures sur les personnes concernées.
- Octroi de temps pour écouter activement les craintes et les préoccupations des autres.
- Implication des autres dans les processus de travail, en suscitant leurs idées et suggestions.
- Respect égal pour chacun des individus quels que soient leurs origines, culture, genre etc.
- Aide aux autres pour percevoir la vision de l'organisation et identifier les rôles spécifiques qui leur incombent pour contribuer à sa réalisation.
- Encouragements aux personnes dans leurs différentes activités et célébration des succès.

Le leader efficace gagnera les esprits des personnes en :

- Définissant ce qui doit être accompli en termes de résultat idéal.
- Informant les personnes clairement et fréquemment de ce qu'elles doivent faire, pourquoi c'est nécessaire et comment cela doit se passer.
- Clarifiant ce qui sera demandé à chaque individu engagé dans une activité spécifique.
- Identifiant et répondant aux besoins de développement des personnes impliquées dans une activité spécifique qui peut ne pas leur être familière.
- Spécifiant les normes requises et la progression du contrôle en vue de leur réalisation.
- Garantissant que les ressources nécessaires pour effectuer les améliorations sont identifiées et assurées.
- Défendant les besoins et les préoccupations de l'équipe vis à vis de ceux qui contrôlent les ressources.

ALLER A

Exercice individuel 2.2

Individuel

COMPETENCES EN LEADERSHIP

# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

Comparez vos résultats avec la suggestion de compétences d'un leader ou « principes clés » figurant dans la rubrique suivante. Dans leur livre « Diriger des personnes » Rosen, R. H. et Brown, P. B. (1997) identifient huit principes clés pour diriger des personnes, qui agissent comme des « brins » qui, lorsqu'ils sont tissés ensemble, forment la **SAGESSE EN ACTION** (une autre définition intéressante du leadership). Ils constituent le cadre d'un challenge pour toute personne qui désire faire la démonstration d'un leadership d'excellence. Ces huit principes clés sont les suivants :

**Vision** : les leaders ont une vue d'ensemble et communiquent clairement cette large perspective aux autres. En agissant ainsi, les leaders créent un objectif commun qui mobilise les personnes et conjugue leurs efforts dans une entreprise unique et cohérente.

**Confiance** : sans confiance, la vision n'est qu'un slogan vide. La confiance lie les personnes entre elles, en créant une équipe forte et résistante. Pour bâtir la confiance, les leaders doivent être prévisibles et partager les informations et le pouvoir. Leur objectif est une culture de la sincérité.

**Participation** : l'énergie d'une organisation réside dans la participation et les efforts de ses membres. Le défi du leader consiste à libérer et focaliser cette énergie, en donnant envie aux personnes à tout niveau de s'engager dans cette entreprise avec leur esprit et leur cœur.

**Apprentissage** : les leaders doivent avoir une connaissance approfondie d'eux-mêmes. Ils doivent connaître leurs points forts et leurs faiblesses, ce qui exige un processus continu de découverte. Ils doivent également être capables de s'adapter à des circonstances nouvelles.

**Diversité** : les leaders qui réussissent connaissent la puissance de la diversité et le poison du préjugé. Ils comprennent leurs propres préférences et leurs penchants et glorifient activement les différences entre les individus. Au sein de leur équipe, ils insistent sur la culture du respect mutuel.

**Créativité** : dans un monde où les solutions habiles dépassent le travail excessif (« travaillez plus habilement, pas plus durement »), la créativité est cruciale. Les leaders accordent une attention particulière aux talents et aux atouts des personnes. Ils encouragent la pensée indépendante, propre à lancer des défis et ils investissent dans les technologies qui facilitent les efforts des membres de leur équipe.

**Intégrité** : un leader doit avoir une raison d'être. En tant que citoyen public et personne privée, il (elle) sait ce qui est important dans la vie et agit selon un ensemble de valeurs et de convictions bien ancrées. Tout leader sage a une « boussole morale », un sens du bien et du mal.

**Communauté** : la communauté s'entend dans le sens d'un engagement mutuel dans le but d'atteindre la plus haute performance. Cela relève de la nature humaine de faire « le pas supplémentaire » pour ses voisins ou ses concitoyens et un leader mature soulignera la responsabilité de l'équipe vis-à-vis de la société plus large. En ce sens, un bon leader agit aussi comme un steward de l'environnement naturel.



### Exercice individuel 2.3



### QUALITES INHERENTES AU LEADERSHIP

# Comprendre le leadership

## 2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU LEADERSHIP (suite)

Les leaders APPORTENT une différence !

Vivre tôt des expériences de leadership impacte de manière significative la façon dont les personnes perçoivent leurs aptitudes en tant que leaders.

**Nous savons que des expériences vécues dans la jeunesse peuvent affecter la façon dont une personne pense et se ressent personnellement. Le guidisme/scoutisme féminin peut offrir aux filles et aux jeunes femmes leur première expérience de prise de responsabilités et de leadership.**

### Discussion

#### AVEC OU SANS LEADER

Pensez à des situations dans lesquelles vous avez été guidée par quelqu'un, sans le demander.

Pensez à d'autres situations dans lesquelles avez, consciemment ou inconsciemment, eu besoin d'un leader pour vous guider et dans lesquelles vous avez dû continuer à avancer sans ce leadership.

Comment ces situations ont-elles influencé votre comportement de leader ?

### Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 3. VISION

### MISSION DE L'AMGE

**Notre Mission consiste à permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer pleinement leur potentiel en tant que citoyennes mondiales, conscientes de leurs responsabilités.**

#### Conduire, Suivre ou Sortir du chemin !

Si vous ne savez pas où vous allez, comment pourrez-vous y aller ? Pour atteindre une cible, vous devez être en mesure de la voir. Les leaders doivent projeter une vision pour les autres, afin de les aider à se concentrer sur les buts et les objectifs et leur fournir les outils nécessaires à la réussite des actions. Le rôle des leaders et des dirigeants aujourd'hui exige des capacités en mentorat et en coaching. L'époque où il suffisait de dire aux autres ce qu'ils avaient à faire, est révolue. Les leaders doivent aider les membres de leur équipe vers la réussite.

Que signifie aider les autres vers la réussite ? Cela signifie que les dirigeants modernes doivent assumer la charge de développer les talents des autres. Zig Ziglar dit que la seule chose pire que de former des personnes et de les perdre, est de ne pas les former et de les garder !

En ce début de 21ème siècle, je ne vois pas d'adage plus approprié. Un grand nombre de personnes prennent un poste sans être préparées à réussir. Nos systèmes éducatifs ont failli à ces personnes et les entreprises doivent prendre la relève. Cela signifie que le management doit assumer la responsabilité de former, encourager et développer les compétences des personnes d'une manière qui n'a pas été exigée dans les années passées.

(Alexander, B. et Ziglar, Z. 2000)

#### Discussion

#### VISIONS DES LEADERS

- Pensez à un grand édifice ou construction du passé, p. ex. La Grande muraille de Chine, les Pyramides d'Egypte ou du Mexique ou Stonehenge.
- A votre avis, comment la personne qui a « inventé » la construction pouvait visualiser le résultat, le temps de production, sans papier, stylo, ordinateur ou calculatrice ?
- A votre avis, comment les ouvriers qui ont participé à la construction étaient motivés ou convaincus de travailler ?
- A votre avis, quelles sont les constructions comme vous pouvez en voir autour de vous, qui dureront aussi longtemps que les constructions que nous avons évoquées au cours de cette discussion ?



# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

### 3.1 Communiquer la Vision

*La vieille question : « Est-ce que l'on naît leader ou est-ce que l'on le devient ? » peut poser la question plus utile de savoir : « Que se passe-t-il quand des jeunes ont l'opportunité d'agir dans des rôles de leaders auprès de leurs camarades et dans leurs communautés ? » Dans une large mesure, l'AMGE a déjà répondu à cette question. Ils deviennent des membres de la communauté, engagés, capables de prendre des initiatives et d'utiliser leur créativité pour améliorer leur propre vie et celle des autres. Il n'y a pas de doute que certaines personnes semblent être nées avec le désir naturel de diriger. Certaines personnes sont simplement plus dominantes que d'autres. Mais il n'y a pas de doute non plus, que lorsque des jeunes, en particulier des jeunes femmes, sont encouragées à diriger, qu'elles reçoivent le retour de la façon dont elles sont perçues comme leaders et qu'elles voient les résultats de leur leadership, des talents pour diriger peuvent éclore. Les programmes et les activités que l'AMGE a offerts tout au long de son histoire, fournissent les opportunités clés pour que des jeunes femmes puissent se vivre en tant que leaders parmi leurs pairs et des communautés plus larges.*

(Ladkin, D. 2007)

*(Note: Les idées reprises dans cette rubrique ont été largement adaptées de « Tout savoir sur la cinquième discipline » par Senge, P. et. al. (1994), Crown Publishers: New York)*

Une des responsabilités clés de tout leader qui fait la différence par rapport au rôle de manager basique est d'avoir, et d'être capable de communiquer une vision claire de l'avenir pour l'organisation.

*Une vision sans rêve est une rêverie  
Un rêve sans vision est un cauchemar*

(McPhail, M. (2008) *Seminaire Juliette Low [Session]*, AMGE)

De plus, la capacité à communiquer la vision avec clarté et conviction est une compétence clé du rôle.

### Exercice individuel 3.1 ARTICULER VOTRE VISION

En communiquant sa vision pour son organisation, le but du leader est de soutenir la construction d'une vision partagée de l'avenir, en faisant appel à une stratégie de développement comprenant cinq étapes claires. Le point de départ que vous choisirez dépendra très largement de la culture de l'organisation, de la nature de la vision qui doit être communiquée et des limites et contraintes de votre propre rôle dans le processus.

Les cinq étapes sont :

**“Dire”** Le leader sait quelle doit être la vision et chacun devra la suivre.

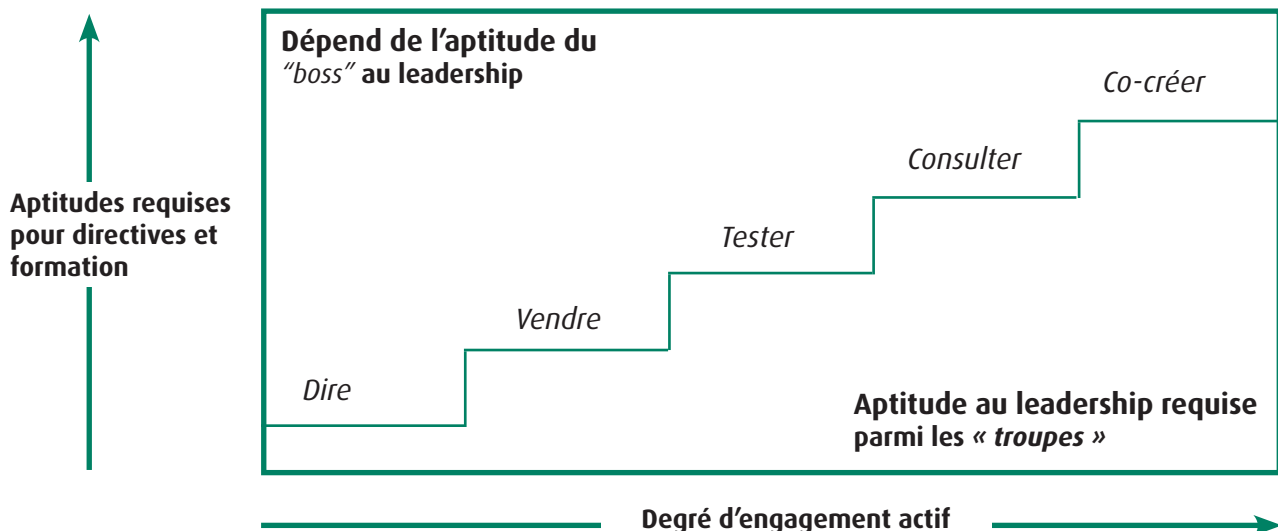
**“Vendre”** Le leader sait quelle doit être la vision mais il a besoin que chacun « adhère » avant de se lancer dans le processus.

# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

- “Tester”** Le leader a une idée de ce que la vision devrait être, ou plusieurs idées, et il veut connaître les réactions au sein de l'organisation avant de lancer le processus.
- “Consulter”** Le leader assure la cohérence de la vision et sollicite les contributions créatives de chacun avant d'engager le processus.
- “Co-crée”** Le leader et toutes les personnes membres de l'organisation grâce à un processus collaboratif, construisent ensemble une vision partagée.

Cette approche stratégique de construction de vision se présente ainsi



Senge, P. et. al. (1994), p.314

### Etape 1 : Dire

**« Nous devons faire ceci. C'est notre vision. Soyez enthousiaste à cette idée ou reconsidérez votre place par rapport à l'avenir de cette organisation. »**

Bien que le fait de dire soit une forme traditionnelle et autoritaire d'initier un changement, une vision « exprimée » demeure une vision, qui donne de la force pour galvaniser une activité. Si elle est communiquée correctement, les personnes peuvent répondre positivement : « le leader a raison, je ne la saisis pas complètement mais je suis prête à la soutenir. »

Conseils pour vous aider à « DIRE » la vision :

1. Informez les personnes directement, clairement et logiquement.
2. Dites la vérité au sujet de la situation actuelle.
3. Soyez claire sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.
4. Donnez des précisions, mais pas trop (risque de surcharge d'informations).

Les limites liées au fait de **dire**, sont que, même si les autres **adhèrent** à la vision, cela ne signifie pas qu'ils sont prêts à **s'engager**, et ils peuvent se sentir comme des réceptacles passifs de la vision de quelqu'un d'autre.

# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

### Discussion

#### DIRE LA VISION

- Identifiez une situation dans laquelle vous auriez besoin de « dire » une vision aux autres :
- Pourquoi avez-vous besoin de la « dire » ?
- Quels méthodes et processus utiliseriez-vous pour « dire » la vision ?
- Quels résultats vous attendez-vous à atteindre du fait de la « dire » ?

#### Etape 2 : Vendre

« **Nous avons la meilleure réponse. Voyons si nous pouvons vous convaincre ?** »

Il s'agit d'essayer d'« enrôler » des personnes dans la vision en ralliant autant d'engagements que possible. Dans cette situation, les suiveurs sont presque comme des clients, et peuvent dire « non » de différentes manières, y compris la résistance passive.

Conseils pour vous aider à « **VENDRE** » la vision :

1. Restez ouverte à toutes les réponses.
2. Encouragez l'enrôlement, évitez la manipulation.
3. Appuyez-vous sur vos relations avec les employés au sein de l'organisation.
4. Centrez-vous sur les bénéfices apportés, pas sur des particularités.
5. Passez du « nous royal » au « je personnel ».

Les limites liées au fait de **vendre** sont que les personnes peuvent avoir tendance à se conformer parce que cela leur paraît être la chose la plus sûre à faire, et parce qu'elles veulent vous faire voir qu'elles veulent vous plaire. Si la stratégie qui consiste à vendre, ne fonctionne pas, il se peut que vous soyez obligée de revenir à l'étape précédente « dire », ou avancer à l'étape suivante.

### Discussion

#### VENDRE LA VISION

- Identifiez une situation dans laquelle vous auriez besoin de « vendre » aux autres une vision pour apporter le changement :
- Pourquoi avez-vous besoin de la « vendre » ?
- Quels méthodes et processus utiliseriez-vous pour « vendre » une vision ?
- Quels résultats vous attendez-vous à atteindre du fait de la « vendre » ?

# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

### Etape 3 : tester

« *Qu'est-ce qui vous enthousiasme dans cette vision ? Ou pas ?* »

Le leader expose la vision pour découvrir avec quel enthousiasme les autres vont l'accepter et quels en sont les aspects qui leur importent particulièrement. Les résultats servent souvent à affiner ou à redessiner la vision. Lorsque les personnes sont sollicitées pour exprimer leur opinion, elles se sentent plus impliquées et débattent et réfléchissent au sujet de ce qui vient d'être proposé, considérant que leurs opinions seront prises en compte dans la décision finale.

Conseils pour vous aider à **TESTER** la vision :

1. Fournissez autant d'informations que possible, afin d'optimiser la qualité des réponses.
2. Préparez des tests en fonction du retour que vous attendez.
3. Protégez la vie privée des personnes.
4. Combinez des questionnaires avec des échanges en face à face.
5. Testez la motivation, l'utilité et la capacité.

Les limites liées au fait de **tester** sont qu'il n'est pas possible de capter toute l'étendue des ressentis véritables des personnes (positifs et négatifs), ni de tirer parti de leurs diverses expériences de l'organisation en utilisant cette méthode isolément.

#### Discussion

#### TESTER LA VISION

- Identifiez une situation dans laquelle vous auriez besoin de « tester » une vision auprès des autres pour apporter le changement :
- Pourquoi avez-vous besoin de la « tester » ?
- Quels méthodes et processus utiliseriez-vous pour « tester » une vision ?
- Quels résultats vous attendez-vous à atteindre du fait de la « tester » ?

### Etape 4 : Consulter

« *Quelle vision les autres personnes vous recommandent-elles d'adopter ?* »

Il s'agit de l'étape préférée pour le leader qui accepte de ne pas avoir le monopole de toutes les bonnes idées et qui souhaite renforcer la vision en invitant chaque personne qui s'investit à devenir « consultant » dans le processus. Le leader qui consulte dit : « Avant de me forger une opinion, je veux entendre ce que vous pensez ».

Conseils pour vous aider à **CONSULTER** pour la vision :

1. Utilisez le processus en « cascade » pour rassembler les informations (une équipe se consulte avec la suivante etc.).
2. Prémunissez-vous contre les risques de distorsion du message.
3. Rassemblez et diffusez les résultats.
4. N'essayez pas de « dire » et de « consulter » en même temps.

Les limites liées au fait de **consulter** reposent sur la supposition sous-jacente que la vision a été créée à la tête de l'organisation et que le processus de consultation est destiné à la faire passer dans l'ensemble de l'organisation.

# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

Il s'agit d'une méthode souvent utilisée dans le monde du guidisme/scoutisme féminin, afin de solliciter la plus grande diversité possible de réponses par rapport à une proposition de changement stratégique au sein de l'organisation,

### Discussion

#### CONSULTATION

- Identifiez une situation dans laquelle vous auriez besoin de « consulter » d'autres personnes au sujet d'une vision pour apporter le changement :
- Pourquoi avez-vous besoin de « consulter » à ce sujet ?
- Quels méthodes et processus utiliseriez-vous pour « consulter » au sujet d'une vision ?
- Quels résultats vous attendez-vous à atteindre du fait de « consulter » à ce sujet ?

#### Etape 5 : Co-crée

« *Créons l'avenir que nous souhaitons à titre individuel et collectif* »

Le fait de co-crée place les membres de l'organisation dans un environnement créatif, dans lequel ils se mettent à travailler pour ce qu'ils veulent construire, plutôt que pour faire plaisir à leur leader.

Cela correspond au moment où les équipes sont capables d'exprimer un sens commun de l'objectif et de définir ce qui est de première importance dans leur travail.

Les composantes essentielles pour **co-crée** la vision, sont l'écoute active, le dialogue adroit, l'empathie et la confiance.

Conseils pour vous aider à **CO-CREER** la vision :

1. Commencez par la vision personnelle
2. Traitez chacune de manière égale
3. Recherchez l'alignement, et non l'accord
4. Encouragez l'interdépendance et la diversité
5. Evitez l'échantillonnage"
6. Encouragez les personnes à ne s'exprimer que pour elles-mêmes.
7. Attendez et montrez du respect réciproque
8. Utilisez les « points étapes » clés pour construire et entretenir l'impulsion
9. Concentrez-vous sur le processus, et pas seulement sur la vision.

### Discussion

#### CO-CREER LA VISION

- Identifiez une situation dans laquelle vous auriez besoin de « co-crée » une vision de changement avec les autres :
- Pourquoi avez-vous besoin de la « co-crée » ?
- Quels méthodes et processus utiliseriez-vous pour « co-crée » la vision ?
- Quels résultats vous attendez-vous à atteindre du fait de la « co-crée » ?

# Comprendre le leadership

## 3. VISION (suite)

Le processus qui consiste à construire et réaliser une vision partagée peut être profondément satisfaisant et productif pour toute personne impliquée.

Nous avons déjà noté que vous, personnellement, pouvez ne pas être nécessairement la personne qui a créé la vision pour l'organisation.

Dans un grand nombre de situations, votre rôle particulier au sein de l'organisation impliquera que vous soyez l'agent, le promoteur, le gardien ou le défenseur de la vision d'une autre personne. Dans ce cas, vous agirez en partenariat avec « l'auteur » de la vision et il vous faudra conserver une trace du processus, étendre et revoir les circuits de communication et assurer un équilibre des points de vue parmi tous les détenteurs d'enjeux dans le processus.

Dans le rôle de « canalisateur » de la vision du changement, il est essentiel que vous soyez en mesure de :

- Etre pleinement à l'écoute de la vision, des attitudes et de la motivation du leader.
- Comprendre la vision et la réalité actuelle qui rend le changement impératif.
- Vérifier votre propre niveau personnel d'« appropriation » et d'engagement par rapport à la vision.
- Transmettre celle-ci à d'autres avec clarté et conviction.
- Donner un sens partagé entre l'« auteur » de la vision et tous les autres détenteurs d'enjeux.
- Créer un esprit de partenariat pour promouvoir des processus collaboratifs au sein de l'organisation.
- Utiliser le processus collaboratif pour guider toute l'organisation dans le sens d'un large engagement vers le changement.

*Au début, j'ai eu une idée qui s'est transformée en vision. J'ai démarré un mouvement, et si vous n'y prenez pas garde, vous aboutirez seulement à une organisation.*

Lord Robert Baden-Powell

Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP

Dans la Cinquième discipline (1995), Senge, P. (1994), Peter Senge décrit les organisations dédiées aux apprentissages comme des lieux « où les personnes développent en permanence leur capacité à créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où sont nourris de nouveaux modèles expansifs de pensée, où les aspirations collectives sont fixées librement, et où les individus apprennent continuellement pour voir la globalité de la réalité ensemble ».

Cette rubrique explique les différents éléments inhérents au leader dans une organisation dédiée aux apprentissages.

### 4.1 Apprendre tout au long de la vie

En tant qu'organisation offrant une éducation non formelle et ayant comme objectif principal de soutenir les filles et les jeunes femmes pour leur permettre de devenir des citoyennes compétentes dans leur nation et dans le monde, l'AMGE est considérée comme une organisation bénévole d'apprentissages. L'AMGE encourage les Organisations membres et les leaders à mettre en place des activités qui concernent l'apprentissage, le développement et améliorent la communauté environnante.

*Les apprentissages commencent à partir du moment où nous naissons et se poursuivent tout au long de nos vies.*

*Apprendre n'est pas seulement une activité qui se pratique à l'école. L'éducation signifie avoir la chance de développer toutes ses capacités, ses talents personnels et ses émotions, ainsi que la capacité à passer des tests et des examens. Tous les enfants et les jeunes gens ont le droit, pas seulement de survivre, mais aussi de se développer. Le développement de l'enfant concerne aussi bien son corps, son esprit, ses ressentis et ses relations avec les autres personnes, sa quête d'un but dans la vie et le sens de ce qui est bien et mauvais. Ces dernières années, on a reconnu toujours plus largement que tandis que l'éducation formelle était très importante, il fallait aussi prendre en compte l'éducation dite informelle et non formelle. Il est utile de comprendre ces distinctions et de reconnaître ainsi que nous apprenons tout au long de nos vies.*

*Chacun a des capacités et le droit de continuer à apprendre et à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances. Il est important de prendre conscience dès le plus jeune âge que le développement personnel et la croissance continue ne sont pas seulement des opportunités qui nous sont fournies, mais aussi des opportunités que nous créons pour nous-mêmes. L'amour d'apprendre peut nous aider à acquérir le respect de nous-mêmes et une vie pleine de sens. Placez le mouvement des guides et des éclaireuses dans cette perspective, à la fois par ce qu'il vous apporte, mais aussi en ce qu'il vous aide à offrir aux autres. L'approche de l'AMGE vis-à-vis de l'éducation consiste à la voir, pas seulement comme un droit, mais aussi comme une responsabilité.*

(AMGE 2002, p.1)

ALLER A

Exercice individuel 4.1

Individuel

QU'AI-JE APPRIS AUJOURD'HUI ?

Extraite de Nos Droits Nos Responsabilités  
« Le droit d'apprendre »

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.2 Education non formelle pour les filles et les femmes

Aussi longtemps qu'il y aura plus de filles que de garçons qui ne se verront pas offrir l'éducation formelle pour laquelle plaide la campagne « Education pour tous 2015 », l'AMGE a une obligation particulière de promouvoir les apprentissages non formels comme pierre angulaire de l'association.

L'individu apprend, en tant que membre de l'AMGE et en faisant référence au support Nos Droits, Nos Responsabilités, à se développer personnellement en apprenant à

SAVOIR – FAIRE – VIVRE ENSEMBLE - ETRE

*Pas de doute que dans le monde, les attitudes vis-à-vis de l'éducation informelle et non formelle sont en train de changer et qu'il existe une demande croissante pour que les capacités et les compétences acquises de cette manière soient reconnues et prises en compte de manière formelle par les employeurs potentiels, par exemple. « Apprendre tout au long de la vie » devient un processus reconnu et valorisé, et les organisations travaillant à fournir des opportunités éducatives informelles et non formelles gagnent de plus en plus en respect et en soutien.*

*Apprendre tout au long de la vie correspond au développement du potentiel humain par un processus de soutien continu qui stimule et donne de l'autonomie aux individus pour leur permettre d'acquérir toutes les connaissances, les valeurs, les compétences et la compréhension requises tout au long de leur vie et de les appliquer avec confiance, créativité et plaisir dans tous les rôles, les circonstances et les environnements.*

(AMGE, 2002)

#### ALLER A Exercice collectif 4.A



**MANQUE D'EDUCATION FORMELLE** extraite de  
**Nos Droits Nos Responsabilités**  
« Le droit d'apprendre »

#### ALLER A Exercice individuel 4.2



**QUAND JE SERAI GRANDE, J'AIMERAIS**  
extraite de Nos Droits, Nos Responsabilités  
"Le droit d'apprendre"



# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.3 L'AMGE en tant qu'Organisation dédiée aux apprentissages

L'AMGE est une organisation dédiée aux apprentissages qui se définit par ces principes :

- Apprendre par soi-même et évoluer par soi-même dans tous les domaines de l'association.
- Apprendre en permanence et échanger sur les idées entre membres.
- Encourager les apprentissages parmi les leaders et les membres.
- Promouvoir les échanges d'informations entre les personnes engagées dans l'organisation et créer une puissance de travail mieux informée.
- Engendrer une organisation très flexible où les personnes acceptent les idées nouvelles et les changements et s'y adaptent guidées par une vision partagée.
- Voir, apprendre et pratiquer pour travailler dans un environnement d'interrelations et de processus de changement.
- Bâtir les idées du guidisme : les leaders et les membres dans une organisation dédiée aux apprentissages voient la prééminence du tout, le pouvoir créatif du langage et la nature communautaire du soi.
- La véritable organisation dédiée aux apprentissages se redessine en permanence et n'est pas seulement dirigée par un leader dans un contexte particulier.

#### Discussion

#### UNE ORGANISATION DEDIEE AUX APPRENTISSAGES POUR MOI

En vous référant à l'introduction ci-dessus, extraite de « Le droit d'apprendre », donnez des exemples de compétences ou de connaissances que vous avez acquises grâce à votre vie de guidisme/scoutisme féminin et que vous utilisez dans votre carrière ou votre vie familiale.

Citez des exemples de situations dans lesquelles vous avez utilisé vos compétences et connaissances acquises par votre éducation ou votre carrière, dans le cadre d'activités au sein de votre unité ou association de guides/éclaireuses.

Citez des exemples d'apprentissages soit dans votre vie de scoutisme/guidisme féminin, soit par votre éducation et votre carrière, qui se sont développés du fait d'une utilisation dans plus d'un aspect de votre vie.

ALLER A

Exercice collectif 4.B



**OUTILS POUR LA VIE** extraite de  
**Nos Droits Nos Responsabilités**  
"Le droit d'apprendre"

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.4 Diriger et Apprendre

*L'AMGE est une organisation dédiée à l'éducation dont l'objectif est de poursuivre le but du mouvement du guidisme/scoutisme féminin qui consiste à fournir aux filles et aux jeunes femmes des opportunités d'auto-formation par le développement de la personnalité, la citoyenneté responsable et le service dans leur communauté propre et la communauté mondiale.*

Statuts de l'AMGE, (1998). p.1

*Une organisation dédiée aux apprentissages est une organisation qui a fait de l'apprentissage par l'expérience, un de ses principes culturels fondamentaux.*

*Cela se produit lorsque les leaders décident de diriger par l'apprentissage de l'organisation et non par leur propre apprentissage, et lorsqu'ils introduisent un environnement d'apprentissages.*

(L'organisation dédiée aux apprentissages en pratique. Concept de formation scandinave, 1998)

Un leader dans l'organisation dédiée aux apprentissages soutient sa refonte en agissant comme un intendant (visions d'un intendant), enseignant et créateur de projet, rapprochant différents points de vue pour permettre à tous de considérer l'étendue d'une organisation (paquebot), que l'on peut tout simplement comparer au capitaine d'un bateau.

- Apprendre à être (positivement) critique par rapport aux croyances mentales.
- Apprendre à utiliser toute sa créativité à son profit et celui de l'organisation.
- Apprendre que les connaissances et la perspicacité constituent des raccourcis pour atteindre le but.
- Apprendre à partager et échanger des connaissances avec les autres au sein de l'organisation.

Cela signifie soutenir des processus, tels que :

- Processus d'apprentissage : apprendre comment apprendre (meta- ou deutero-apprentissage).
- Processus de communication : pour promouvoir le dialogue et la compréhension mutuelle au lieu d'argumenter et de s'attacher à une opinion d'origine.
- Processus de dynamique de groupe : pour évaluer les contributions d'une équipe de manière réaliste, afin de progresser.
- Processus de coopération à travers l'organisation : pour soutenir les réalisations inter-organisationnelles.

*La communication intergénérationnelle doit être encouragée et même institutionnalisée. Votre organisation est l'une des rares qui se fonde sur ce principe intergénérationnel... non seulement les jeunes femmes doivent apprendre des anciens, mais aussi les anciens doivent apprendre des jeunes pour une meilleure compréhension mutuelle. Identifiez vos modèles !*

(extrait de l'intervention de Graca Machels à la 33ème Conférence mondiale, Afrique du Sud 2008)

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.5 Témoigner - Récit d'un apprentissage par l'expérience

#### Discussion

#### LES BENEFICES DES ECHANGES

Deux personnes se rencontrèrent dans la rue.

« *J'ai une pièce* » dit la première personne.

« *Moi aussi. Faisons-nous échange ?* » demanda l'autre personne.

C'est ce qu'elles firent, et s'éloignèrent avec une autre pièce.

#### Qu'est-ce qui a été gagné ou appris ?

Deux autres personnes se rencontrèrent dans un café

« *J'ai une histoire* » dit la première personne

« *Moi aussi. Faisons-nous échange ?* » demanda l'autre personne. C'est ce qu'elles firent, et s'éloignèrent, avec combien d'histoires ?

#### Qu'est-ce qui a été gagné ou appris ?

Finalement, deux leaders se rencontrèrent à un séminaire de l'AMGE

« *J'ai une expérience* » dit la première leader.

« *Moi aussi. Faisons-nous échange ?* » demanda l'autre personne. C'est ce qu'elles firent, et rentrèrent chez elles avec ?

#### Qu'est-ce qui a été gagné ou appris ?

Une façon très courante d'approfondir votre compréhension de l'évolution du leadership dans votre organisation consiste à échanger des récits de situations et d'événements dans lesquels le leadership a été visible et a montré des signes de « bonnes pratiques ».

Raconter et apprendre en partageant ces récits, développe la compréhension mutuelle des différentes perspectives et approches.

Mettez-vous dans la peau des différents personnages du récit et essayez de comprendre l'intention qui sous-tendait le comportement et les attitudes. Vous pouvez aussi vous intéresser à la période à laquelle la situation a eu lieu dans l'histoire à l'échelle mondiale.

*Comment se fait-il que nous jugions plus souvent les autres sur leur comportement, et nous-mêmes sur nos bonnes intentions ?*

(Dicton irlandais)

ALLER A

Exercice individuel 4.3

Individuel

RECITS DE LEADERSHIP.

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.6 Construction sociale – améliorer le développement ensemble

*Une chose est essentielle pour la paix générale et permanente, c'est un changement total de l'état d'esprit des peuples, le changement vers une plus grande compréhension mutuelle, la cessation des préjugés nationaux et la capacité à voir avec les yeux de l'autre en toute amitié.*

Lord Robert Baden-Powell

Lorsque nous partageons des récits, nous découvrons souvent de nouvelles perspectives par rapport à la situation à laquelle il est fait référence. Nous construisons une nouvelle description du sujet lorsque nous prenons en considération la perception de différents détenteurs d'enjeux.

Ce phénomène d'évolution est appelé construction sociale, lorsque les perspectives mutuelles sont plus grandes que la somme des perspectives individuelles. Par exemple, lorsque 3 personnes partagent leurs récits d'une situation et qu'ensemble elles trouvent une explication et une solution mutuelles, et qu'elles quittent aussi la réunion avec, à l'esprit, la version des autres de la situation.

La construction sociale nécessite que les personnes échangent des récits, des perceptions et des opinions. Il y a construction sociale lorsque vous vous préparez pour une réunion, après avoir reçu l'ordre du jour et que vous élaborez vos contributions sur les sujets abordés. Si tout le monde écoute les contributions de chacun, vous clôturerez sûrement la réunion avec une meilleure solution, plus réfléchie que vous n'auriez pu le faire seule.

Une autre conséquence de la construction sociale : lorsque vous avez rejoint un groupe pour examiner un sujet, et lorsque vous quittez la réunion, vous avez une perception élargie du sujet, comparée à celle que vous auriez eue si vous n'aviez considéré le sujet que par vous-même.

La construction sociale nécessite 3 actions élémentaires :

- Ecouter ce que les autres pensent et perçoivent
- Exprimer votre propre perception et penser aux autres
- Réfléchir pour avoir la conscience de ce que vous pensez et percevez vraiment.

Un processus de construction sociale peut représenter une expérience de développement très efficace pour les personnes impliquées. La construction sociale de la réalité est considérée comme un processus continu, dynamique. La réalité est reproduite par des personnes qui agissent d'après les interprétations et les connaissances qu'elles en ont.

Lorsque les personnes interagissent, elles agissent avec la compréhension que leurs perceptions respectives de la réalité sont reliées, et comme elles agissent selon cette compréhension, leur connaissance commune de la réalité s'en trouve renforcée. C'est en ce sens que l'on peut parler de construction sociale de la réalité.

Il n'y a pas qu'UN seul monde. Il y a autant de mondes que de personnes.  
Le monde n'est pas UNIVERSEL – il est MULTIVERSEL.



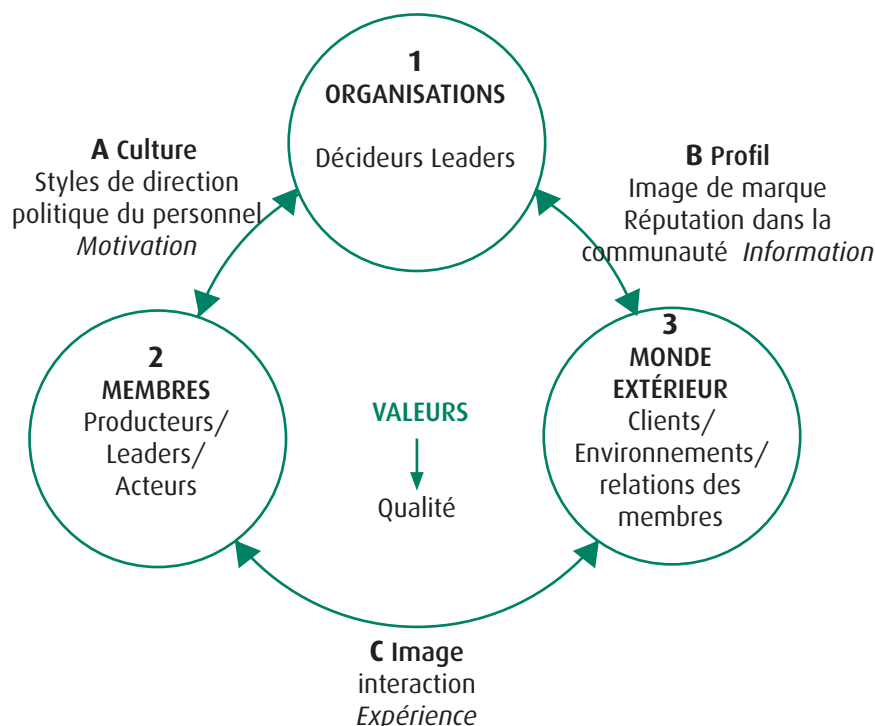
# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.7 Equilibre entre direction et performance dans une organisation

#### « Le modèle qualité du Trèfle »

Pour donner une image des interactions au sein d'une organisation ou d'un groupe, nous pouvons utiliser



Le modèle montre les interrelations entre les principaux groupes de détenteurs d'enjeux d'une organisation :

1. **ORGANISATION** : l'élément décisionnaire, à savoir le conseil, la partie formelle qui configure l'organisation spécifique et décide des stratégies, programmes, politiques, règlements.
2. **MEMBRES** : la mise en place de l'élément acteur, ceux qui travaillent sur le programme défini et suivent les règlements etc.
3. **MONDE EXTERIEUR** : ceux qui reçoivent ou les membres potentiels, ou bien les relations de l'organisation et des membres dans tous les domaines. Ces éléments n'ont pas un impact direct sur la vie de l'organisation et ne peuvent que l'influencer, en s'adressant aux membres ou aux décideurs pour les encourager à agir.

Les interactions entre ces éléments façonnent différents types de perceptions :

- A) **CULTURE** : façonnée par les relations entre les décideurs et les membres « producteurs »/« acteurs ». La culture apparaît à travers le comportement et les attitudes des personnes au sein de ces deux éléments.

La culture comprend une partie formelle qui fait l'objet d'une décision ou d'un accord, à savoir les statuts, l'organigramme hiérarchique, le calendrier des réunions. La partie plus informelle de la culture pourrait correspondre à des habitudes jamais exprimées, des commémorations, des traditions etc.

La culture de l'organisation ne peut être directement impactée que par les personnes qui en font partie et on la mesure par la motivation et l'autonomie en son sein.

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

- B) PROFIL : façonné et mesuré par les décideurs comme une projection de ce que l'organisation devrait être et une façon dont le monde extérieur voit l'organisation.

Inclus dans le profil, d'un point de vue formel, on trouve le nom, le logo, le site web, l'entête du papier, les bâtiments, les uniformes, ainsi que les communiqués de presse.

D'un point de vue extérieur, les perceptions de la part du public et l'opinion publique, y compris les préjugés, peuvent façonner un autre côté du profil.

Les informations, dans un sens ou dans les deux sens, sont des éléments centraux du profil, qui ne sont pas directement influencés par le comportement et les actions des acteurs.

- C) IMAGE : l'image est le résultat direct de l'interaction entre les « producteurs » et ceux qui reçoivent. On la mesure par les expériences directes et actuelles des situations interactives.

Peuvent faire partie de l'image, la façon dont les membres se comportent lorsqu'ils sont parmi d'autres personnes, ou la façon dont on recrute et traite les nouveaux membres. L'image est un élément important de l'organisation et également le plus facile à transformer rapidement.

Lorsque vous regardez le modèle, vous voyez que les trois regroupements ont un impact direct sur deux perceptions mais qu'ils doivent se tourner vers d'autres groupements pour avoir un impact sur la troisième perception (p.ex. les décideurs peuvent avoir beaucoup d'intentions par rapport à ce qui devrait être et peuvent les transmettre aux membres, mais ils ne peuvent pas avoir d'impact direct sur l'image concrète).

C'est comme si la culture informelle était plus déterminée par les membres, et par conséquent avait plus d'influence sur l'image que la culture formelle -plus proche du groupe leader- et par conséquent sur le profil de l'organisation.

Très souvent les personnes impliquées dans une organisation changent de position. On demande aux membres de participer aux prises de décisions et à des relations extérieures de parler de leurs expériences. Ces situations sont précieuses car elles contribuent à une vue systémique de l'organisation, ainsi qu'au développement et à l'amélioration continue potentiels.

Le fondement de l'organisation, la base de tout ceci, ce sont les VALEURS, traduites par les mesures de la qualité de l'organisation.

Plus les trois groupements interagissent et acceptent d'autres points de vue, plus les perceptions se superposent, et par conséquent meilleure est la qualité, basée sur des valeurs fondamentales et partagées.

Ainsi les objectifs de toute organisation visant à accroître ses performances, devraient être les suivants :

- Avoir une culture interne ouverte et démocratique
- Avoir un profil clair
- Agir selon les valeurs approuvées
- Soutenir l'intention d'avoir des participants, des décideurs et des acteurs autonomes et motivés.

Le système de patrouille est important par rapport au modèle de qualité parce que chaque leader a l'occasion d'avoir une influence sur au moins deux systèmes de culture : le système où il fait partie de l'équipe des leaders, et le système où il est un des membres qui entre en relations avec une autre équipe de leaders.

Le système de patrouille de l'AMGE sert d'appui au développement du profil d'une bonne organisation en raison de la taille acceptable d'une patrouille, ce qui simplifie les tests et la pratique d'activités de développement en direction de la qualité. Le rôle du modèle est également important et il devrait être pris en compte par chacune.

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### Discussion

#### EXEMPLES DE MODELES DE QUALITE DU TREFLE

- Pensez à différents groupements dont vous faites partie : classe d'école, groupe de travail, famille, équipe sportive, ainsi qu'à votre organisation et unité de guides/éclaireuses.
- Utilisez le modèle de qualité du trèfle pour trouver des exemples d'éléments et d'interactions pour chaque groupe.
- Débattez de la manière dont vous pouvez utiliser le modèle pour développer le leadership dans le groupe.

### ALLER A

#### Exercice collectif 4D



#### JEU DU TRIANGLE

### 4.8 Théorie de la pensée systémique

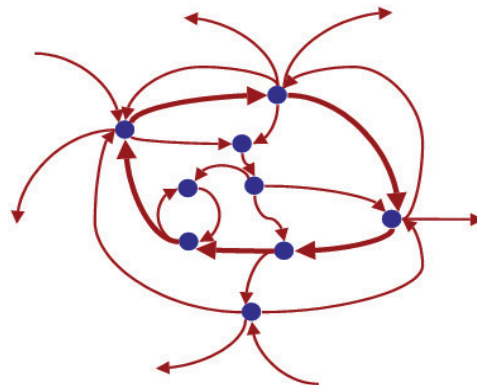
La pensée systémique consiste à penser dans des contextes et à partir de différentes perspectives en relation avec le contexte.

La perception fondamentale est que tous les systèmes sont reliés et incluent d'autres systèmes.

La pensée systémique est une technique simple permettant d'obtenir un aperçu très fin dans des situations complexes et des informations très rapidement. C'est à la fois :

- Un processus que chacun(e) peut suivre et
- Une capacité que chacun(e) peut acquérir.

Pendant, c'est très différent de la façon dont nous avons construit notre pensée.



(Bartlett, G. 2001)

La pensée systémique vise à saisir autant de perspectives différentes de l'objet que possible, et à essayer de composer avec les différentes perspectives, relations et approches, ainsi que valeurs, des différentes personnes. En d'autres termes, se mettre à la place de l'autre, en essayant de voir le monde sous son angle et d'autres angles.

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

ALLER A

Exercice collectif 4E



LE GRAND SIMULATEUR

Diriger d'une manière systémique consiste plus à s'intéresser au COMMENT le travail est effectué plutôt qu'au QU'EST-CE-QUI est réellement accompli. Le leadership se focalise plus sur les relations dans un contexte que sur les individus et les activités. Diriger de manière systémique consiste à essayer de vous mettre à la place de l'individu et de vous placer au cœur des systèmes qui créent des liens, tout en considérant que tous les individus ont des expériences de vie différentes qui influencent leurs vies et leurs attitudes différemment.

Si vous souhaitez développer votre leadership systémique, il vous faut imaginer, réfléchir, utiliser votre empathie et votre intuition. Vous devez aussi voir votre groupe comme un tout, bien que composé d'individus qui ont tous une bonne raison d'avoir leur comportement actuel.

La pensée systémique diffère de la pensée traditionnelle en mettant le sujet en perspective, mais à partir d'autant de points de vue que possible et en pensant dans les contextes plutôt qu'en isolant l'objet comme dans un laboratoire. De cette façon, vos solutions basées sur ce système devraient être plus réfléchies et prendre en compte tous les arguments. Elles ne devraient pas uniquement se fonder sur les expériences, mais aussi sur des visions d'avenir.

*La vision de l'avenir façonne les actions d'aujourd'hui*

La pensée systémique est différente à la fois de la pensée systématique et de la pensée systèmes. La construction sociale est un élément important de la pensée systémique.

Pensée systématique	Pensée systèmes	Pensée systémique
Penser méthodiquement.	Penser comment les choses interagissent entre elles.	Technique simple pour obtenir un grand angle du système.

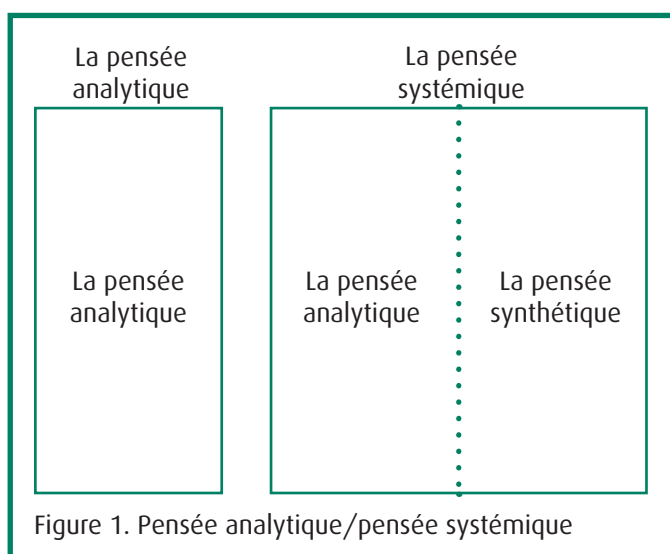


Figure 1. Pensée analytique/pensée systémique

Le diagramme de gauche vous aidera à créer un cadre mental pour comprendre le concept de pensée systémique.

Les techniques de pensée conventionnelle sont fondamentalement analytiques.

La pensée systémique est différente. Elle combine la pensée analytique et la pensée synthétique.

La pensée analytique est courante. Elle consiste à penser les parties ou les éléments d'une situation.

La pensée synthétique n'est pas aussi courante. Elle consiste à penser à la façon dont ces parties ou éléments fonctionnent ensemble.



# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

Les principaux éléments de la pensée systémique sont :

- Toute organisation existe dans un système de relations entre ceux qui agissent et ceux qui éprouvent l'impact des actions.
- Un contexte comprenant les relations et les systèmes intégrés.
- Autopoïèse (référence à soi, vision de la vie reliée à soi et auto-développée)
- Relations à l'intérieur du groupe et entre le groupe et les autres.
- La communication est l'élément essentiel qui relie les personnes et les pensées.
- « Les mots façonnent le monde » : le langage et la communication organisationnelle sont au centre du développement : à la fois élément moteur et organisation globale.
- La communication est tournée vers l'avenir, le portant et se focalisant dessus.
- On observe les actions verbales dans une compréhension circulaire, reliée aux autres acteurs dans les relations qui émergent dans un contexte donné.
- Le défi consiste à coordonner les différentes compréhensions en relation avec la vision organisationnelle générale pour obtenir le meilleur effet possible sur la tâche à accomplir.
- Thèse : Toute action est accomplie avec une intention optimale, à partir de la logique et des présupposés immédiats de l'individu agissant.
- La plupart des choses que nous entreprenons fonctionnent.
- Les contradictions et les déséquilibres sont à l'origine du développement et de la vie.
- Le développement se déroule plus souvent à la périphérie de l'organisation.
- Les éléments de l'organisation sont tous des constructions sociales.

La pensée systémique est le fondement de plusieurs théories et modèles de leadership postmodernes, qui exigent du temps pour la réflexion et une pensée synthétique plutôt que des planifications et des contrôles.

La pensée systémique repose clairement sur la conscience de la personnalité et de la perception de l'individu, avec une conscience constante des valeurs individuelles et coordonnées.

### Discussion

#### COMMENT PENSER DE MANIÈRE SYSTÉMIQUE

- Débattre de la façon dont vous percevez les conditions d'une pensée systémique, et peut-être de la façon dont vous utilisez déjà le modèle dans votre vie quotidienne et dans votre vie de guide/éclaireuse, en tant que leader.
- Donnez des exemples de situations dans lesquelles la pensée systémique peut être très bénéfique.

La première approche de la pensée systémique se fonde sur la psychologie positive, s'intéressant plus aux succès qu'aux expériences de défis.

# Comprendre le leadership

## 4. LE LEADERSHIP DANS UNE ORGANISATION DÉDIÉE AUX APPRENTISSAGES – APPRENTISSAGES A TRAVERS LE LEADERSHIP (suite)

### 4.9 Nouvelles approches du leadership

Après avoir considéré les apprentissages et le leadership dans une nouvelle perspective, en utilisant les expériences acquises au fil des années et en prévoyant une accélération du changement à venir, nous pouvons résumer dans ce chapitre, que cela demande aussi une approche consciente de la pédagogie (pratique de l'enseignement auprès des enfants) et de l'andragogie (pratique de l'enseignement ou de la formation auprès des adultes). Un éclairage pédagogique doit inclure :

- Développement de la pratique réflexive
- Attention à la narration et à ce qui donne du sens
- Construction du rôle de leadership dans des contextes spécifiques.

Il est important d'avoir une « pratique réflexive ». Cela signifie que les participantes soient capables de réfléchir à ce qu'elles font. On leur laisse des espaces pour leur permettre de réfléchir à la façon dont elles font les choses et d'appliquer des théories à leurs propres situations spécifiques.

Il est également important de donner à chacune une opportunité de « raconter son histoire », c'est-à-dire de parler de la situation actuelle pour que cela fasse sens pour elle-même. Cela permet aux personnes de découvrir leur potentiel plutôt que d'être saturées d'informations.

Et il est important de reconnaître que différents styles de leadership peuvent être nécessaires en fonction du contexte, par exemple, dans un contexte culturel spécifique.

Cela pourrait être la construction effective des Idées du Guidisme selon les théories définies par Peter Senge (1995), selon lesquelles les leaders et les membres dans une organisation dédiée aux apprentissages, voient la primauté de l'ensemble (en comprendre les complexités), la puissance créatrice du langage (conversations créatrices en reconnaissant que ses propres schémas empêchent de voir ceux de l'autre) et la nature communautaire du soi (se voir soi-même et la possibilité de se connecter au tout et au monde/pensée systémique).

En bref, l'enseignement du leadership évolue d'« apprendre à un élève » à donner de l'autonomie à l'élève pour lui permettre de découvrir la connaissance par lui-même.

C'est la raison pour laquelle le guidisme/scoutisme féminin est avant tout une affaire de leadership relationnel en toutes occasions.

Le leadership relationnel intervient lorsque les personnes au cours d'un échange mutuel dessinent les contours des rôles et des activités du leadership. Les visions et les objectifs ne sont pas déterminés par l'individu, mais modelés par la communication entre les participants. Le rôle de leader est partagé parmi les participants.

Leadership signifie : « pas quelque chose qui appartient aux leaders, mais un aspect de la société ».

### Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP

*Notre approche du développement du leadership se concentre sur la méthode qui a été introduite par Baden Powell et qui est utilisée depuis des décennies. A savoir :*

- 1. Apprendre en faisant ou apprentissage par l'expérience. Chaque guide/éclaireuse est encouragée à essayer des activités et des défis stimulants permettant une application pratique de ce qui a été appris.*
- 2. Développement personnel progressif, permettant à chaque guide/éclaireuse de choisir sa voie et de pratiquer les activités choisies à son propre rythme.*

*Système de patrouille que Baden Powell définissait comme « un petit groupe naturel de six à huit personnes sous la direction de l'une d'entre elles et où chaque individu a un rôle indispensable à jouer » (travail en équipe).*

*Le système de patrouille encourage l'interaction avec les autres, l'expression du soi et le développement des responsabilités conjointes et individuelles, la démocratie en action.*

(Bureau mondial, 1997, p. 41)

Au cours des 50 à 60 dernières années, les théories du leadership se sont développées rapidement et avec différentes approches et perspectives. Naturellement, la plupart des théories sont élaborées et définies dans un environnement d'entreprise. Cependant, en tant que citoyennes du monde et de nos communautés, ces théories ont également influencé la façon d'appréhender le leadership dans notre organisation bénévole.

Dans les années 1950, le management scientifique a dominé la vie économique européenne et américaine. Il visait à simplifier à la fois la production et le traitement de l'humain.

Les années 1960 ont introduit les « relations humaines » comme notion du leadership, en donnant la priorité aux processus humains devant les outils. La sensibilité, les relations sociales et la communication étaient recherchées, en même temps que le développement du traitement électronique des données.

Les années 1970 ont été les années de la pensée stratégique, la fixation des objectifs, plaçant le leader en position de figure de proue orientée vers l'avenir. Dans les années 1980, la perspective de l'homme complexe a été introduite avec le terme de « culture de l'entreprise », souvent en raison de nombreux changements organisationnels. La gestion du service était essentielle et le client plus important que le service en tant que structure. La gestion de la qualité et les évaluations étaient des outils souvent utilisés, comme c'est toujours le cas.

La précédente décennie jusqu'au millénaire s'est focalisée sur la coopération et le travail en équipe comme moyens pour des organisations efficaces, et menant évidemment aux toutes dernières approches du leadership et du management basées sur les meilleures expériences des précédentes décennies : leadership situationnel, leadership systémique, leadership apprécitif et fondé sur des valeurs.

Tandis qu'un grand nombre des théories précédentes étaient centrées sur l'optimisation de la production et les aspects économiques de l'organisation, essentiellement en relation avec la pensée européenne et américaine en termes de coûts-bénéfices, les derniers modèles de leadership semblent prendre plus en compte une dimension de spiritualité et de réflexion dans la gestion de l'humain que celle de la production. Ces théories s'appuient plus sur le mode de pensée asiatique et indigène de vie holistique.

Un autre symptôme de l'évolution est que les modèles sont passés de : comment diriger le groupe et le processus à : comment mener le groupe et le développement vers la réussite. Il y a une différence entre l'action de gérer et celle de guider.

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### Discussion

#### EXPRESSIONS RELATIVES AU LEADERSHIP

- Quelles sont les principales différences entre leaders d'entreprises et leaders bénévoles ?
- Quelle distinction faites-vous entre MANAGEMENT, LEADERSHIP et GOUVERNANCE ?
- Donnez des exemples d'utilisation de ces termes dans votre vie de guide/éclaireuse, et dans votre vie quotidienne.

#### **Débarrassons-nous du Management**

*Les gens ne veulent pas  
être dirigés.  
Ils veulent être  
guidés.  
Qui a déjà entendu parler d'un manager mondial ?  
Leader mondial, Oui !  
Leader en éducation  
Leader politique  
Leader religieux  
Leader scout  
Leader communautaire  
Leader syndical  
Leader d'entreprise  
Ils guident  
Ils ne dirigent pas.  
La carotte gagne toujours sur le bâton.  
Demandez à votre cheval.  
Vous pouvez mener votre cheval à l'eau  
Mais vous ne pouvez pas le faire boire.  
Si vous voulez diriger quelqu'un  
Dirigez votre propre personne.  
Faites le bien et vous serez prêt(e) à  
Arrêter de diriger.  
Et à commencer à guider.*

(Maxwell, J. 2001)

ALLER A

Exercice collectif 5A



ROLE DE L'ÉQUIPE – ROLE DE LEADER

« Le management fait bien les choses ; le leadership fait les bonnes choses. »

(Drucker, P. F. 2001)

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

Abraham Maslow (Maslow, A. 1943) (voir également sous Motivation dans le Module de Développement Personnel PDLA), a mené une réflexion sur la façon dont les personnes réagissent au leadership autoritaire qui, comme il le dit, influence et souvent ruine la dignité en attaquant leur besoin de reconnaissance et d'acceptation.

Peter F. Drucker (Drucker, P. F. 2001) poursuit cette réflexion en disant que : « Les employés devraient être conduits comme s'ils étaient des bénévoles. Evidemment, ils sont payés. Mais les travailleurs du savoir sont mobiles. Ils peuvent quitter leur travail... De plus en plus de personnes doivent être guidées comme des partenaires. Ils sont égaux. Des partenaires ne peuvent pas être commandés. On doit les convaincre. »

### Discussion

#### LEADERSHIP DANS LE BENEVOLAT OU L'ENTREPRISE

- Débattre des différences dans la motivation et le leadership en vous plaçant du point de vue de l'AMGE.
- Quelles sont les forces et les faiblesses, ainsi que les défis dans une organisation féminine bénévole en ce qui concerne le leadership et le recrutement/maintien des leaders ?
- Quelles différences voyez-vous entre le leadership qui concerne des personnes rémunérées et le leadership qui s'exerce dans des groupes de volontaires ?

### ALLER A

#### Exercice individuel 5.1

### Individuel

#### EVOLUTION DE NOTRE LEADERSHIP

Etant donné que l'AMGE est une organisation dédiée aux apprentissages, votre leadership se développera et se transformera en permanence, au fur et à mesure que nous avancerons.

#### **Comment le développement du leadership a-t-il évolué au cours des 10 dernières années ?**

Afin de placer le Programme de Développement du Leadership de l'AMGE dans un contexte plus large de développement du leadership, la rubrique suivante décrit certaines des tendances clés de la pensée dans ce domaine. Un des changements les plus frappants est un éloignement des modèles de leadership « héroïques », ouvertement masculins pour aller vers des exemples incarnant des pratiques plus collaboratives. Le temps du leader considéré comme l'homme arrivant sur son cheval blanc à temps, comme le « sauveur », semble révolu. Vous trouverez ci-dessous trois manières de développer les idées sur les leaders.

#### **Passage de « ce que » fait le leader à « comment » il le fait :**

Les modèles de leadership dans les années 1960 et 1970 s'intéressaient à ce que faisaient les leaders, en particulier, aux types de comportements dans lesquels ils s'engageaient. Par conséquent, le développement du leadership se focalisait sur la formation à certains comportements. Dans les dix dernières années, il y a eu un déplacement distinct depuis se concentrer sur des comportements particuliers, à se concentrer sur la façon dont les leaders font ce qu'ils font. Par exemple, on porte beaucoup plus d'intérêt au leadership « éthique », aux idées de leadership « sage » et de leadership politiquement sensible. Ce déplacement met en évidence le rôle central des valeurs dans les comportements des leaders et le développement du leadership cherche à permettre aux leaders potentiels de reconnaître et travailler à partir de ces valeurs.

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### **Passage de la focalisation sur l'individu à la valorisation du leadership collaboratif et collectif.**

*Les théories telles que le « leadership distribué » suggèrent qu'afin de réaliser les tâches, la personne ayant le plus d'expertise pour réaliser la partie de la tâche à réaliser à un moment donné, agisse en tant que leader. L'idée clé étant que le leadership nécessite souvent de « se déplacer » et qu'afin d'accomplir les tâches de manière efficace, les leaders doivent aussi être capables de laisser faire et les suiveurs de prendre le leadership sans difficulté quand cela s'avère nécessaire. Cela demande beaucoup de sensibilité et d'attention aux qualités particulières des personnes au sein des groupes chargés de tâches, ainsi que de générosité de la part des leaders pour permettre aux suiveurs de se mettre en avant.*

### **Passage du leadership déterminé au leadership évolutif**

*De plus en plus, le leadership est considéré comme la résultante d'un grand nombre d'aspects contextuels différents. Il s'agit d'être à la bonne (ou mauvaise) place au bon moment. C'est pourquoi les leaders doivent être particulièrement attentifs à ce qu'une situation particulière requiert et à la façon dont ils peuvent y contribuer au mieux. Le développement du leadership qui s'adresse à des leaders en croissance en capacité de travailler avec des processus émergents, doit favoriser la résistance émotionnelle, la capacité à vivre avec des incertitudes, ainsi que des compétences pour écouter attentivement et apprécier de travailler avec la différence.*

\*\*\*

*On reconnaît de plus en plus que les leaders du futur devront être des bâtisseurs de communautés et de capacités dans des domaines sans précédents dans le passé. Les problématiques mondiales, telles que le changement climatique, la réduction des ressources clés et les disparités croissantes entre les riches et les pauvres exigeront des leaders des capacités à établir des passerelles entre les différences, à s'engager sur des questions éthiques et à apporter de l'humilité, ainsi que de la générosité et de la prévoyance dans leurs rôles.*

(Ladkin, D. 2007)

Nous avons découvert que les théories du leadership se sont déplacées du « quoi » : ce que la personne, le héros ou l'héroïne dit aux personnes de faire, au « comment » : relation entre le leader et son équipe et relation à la situation.

Tout en faisant des recherches sur les différentes théories et les différents modèles, on a découvert que les descriptions les plus récentes montraient des signes de comportements en matière de leadership qui ont toujours fait partie de la culture du leadership de l'AMGE. On s'attend à ce qu'à l'avenir, le PDLA soit un programme internationalement reconnu, séduisant les participants d'organisations extérieures.

*Aujourd'hui, au 21ème siècle, l'AMGE doit faire face à un défi encore plus grand de fournir aux filles et aux jeunes femmes un développement en leadership qui soit pertinent et approprié (adapté à l'objectif) pour les préparer à des rôles de leadership. Nous pensons que :*

- *Apprentissage et leadership vont main dans la main.*
- *Apprentissage et leadership devraient être partagés.*
- *Le leadership devrait être distribué et exercé à tout niveau.*
- *Les modèles collaboratifs de travail renforcent à la fois les équipes et les individus.*
- *Un point de vue indépendant, critique, qui s'appuie sur des informations ayant fait l'objet de recherches, est vital.*
- *Le statu quo et la perception de la sagesse devraient toujours être mis en doute.*
- *La création d'un environnement favorisant les apprentissages constitue une part importante du processus d'apprentissage.*
- *La culture de la pensée analytique devrait être encouragée.*

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

*Notre approche du développement du leadership inclut :*

1. *Comprendre les expériences que les personnes font, leurs pratiques actuelles et le système de croyance qui les maintient en place.*
2. *Comprendre comment les personnes s'expliquent les choses à elles-mêmes, leur compréhension de la construction des événements et des idées.*
3. *Avoir une sensibilité fine du contexte dans lequel les personnes travaillent, de l'environnement qui rend les choses possibles ou empêche le mouvement et le flux des idées.*
4. *Travailler ensemble pour créer des contextes et des opportunités visant à défier les croyances et les pratiques, de telle sorte que cela donne de l'autonomie plutôt que cela ne menace.*

*(Le leadership pour apprentissage, Université de Cambridge 2003)*

*Aujourd'hui, l'AMGE construit sur ses réussites par l'apprentissage et partage son expérience avec d'autres institutions éducatives, afin de fournir la meilleure approche en matière de développement du leadership à ses membres. Nous vivons dans un monde de plus en plus complexe comportant de nombreux défis et opportunités. Cela appelle un modèle de leadership qui soit un leadership partagé, inclusif et qui donne de l'autonomie pour prendre des responsabilités. Ce n'est pas nouveau pour les guides et les éclaireuses mais il faut que cela soit dit.*

Ladkin, D. 2007)

Il existe quantité de théories et de modèles de leadership. Cependant, ce chapitre se concentre sur trois modèles bien connus qui offrent des aperçus précieux sur le développement de soi-même en tant qu'excellent leader d'équipe :

Les nouvelles théories du leadership relationnel font l'objet de débats dans plusieurs publications qui identifient également des modèles de leadership distribué ou partagé.

Dans les rubriques suivantes, vous trouverez différentes descriptions de théories du leadership qui font actuellement l'objet de débats et qui sont mises en œuvre à travers le monde, ainsi qu'au sein de l'AMGE. Ces théories ne sont ni TOUTES utilisées, ni utilisées précisément comme prévu et consciemment dans un groupe spécifique et par des leaders spécifiques.

Nous pensons que le fait d'en découvrir certaines et d'en discuter avec d'autres leaders, vous permettra de trouver votre propre modèle de leadership et votre propre style de leadership, espérons-le, en coordination avec les personnes que vous guidez.

*Une guide/éclaireuse écoute d'autres opinions et se forge la sienne.  
(paragraphe en préalable dans un règlement guide danois)*

Il existe trop de théories et de modèles différents pour les présenter tous, c'est pourquoi vous trouverez ici ceux qui ont été les plus débattus et mis en œuvre au cours des premières années du 21<sup>ème</sup> siècle et qui représentent des recherches sur le leadership dans le monde entier. Afin de ne pas donner de priorité aux modèles, ils sont présentés dans un ordre alphabétique :

Les points de vue théoriques sur le leadership décrits dans ce chapitre sont les suivants :

- 5.1 Leadership centré sur l'action
- 5.2 Leadership appréciatif et leadership systémique
- 5.3 Leadership continuum
- 5.4 Leadership de situation
- 5.5 Leadership transformationnel, leadership éthique et fondé sur des valeurs.



# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

Vous pouvez trouver des différences dans l'approche du leader et des suiveurs ainsi que des différences dans la priorisation de la tâche et des personnes dans ces modèles.

### Discussion

#### LES NOMBREUSES FORMES DU LEADERSHIP

- De quels modèles et théories différents du leadership avez-vous entendu parler ?
- Lequel avez-vous pratiqué dans vos différents rôles de leadership, dans votre carrière ou dans le guidisme/scoutisme féminin ?
- Quelle en est la signification ?
- Quelles sont les similitudes et les différences entre les modèles que vous connaissez ?
- Partagez vos réflexions et opinions dans le groupe.

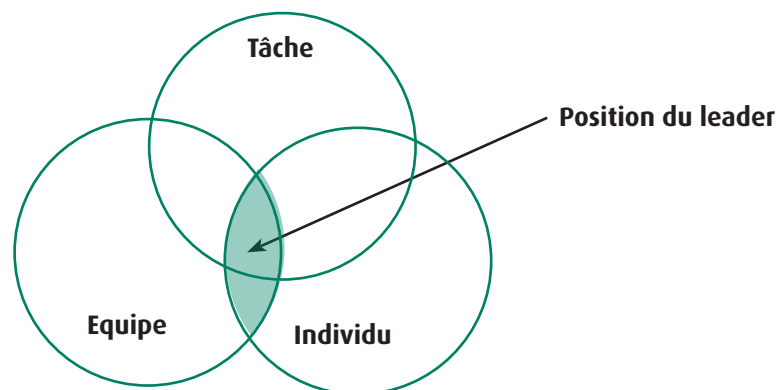
**Prenez les rênes !**

### 5.1 Leadership centré sur l'action

Il a été mis au point par John Adair (Adair, J. E. 1973) et il repose sur la conviction que le leadership est une série de fonctions, qui doivent s'exercer effectivement dans trois domaines :

- **La tâche** (le travail doit être fait)
- **L'équipe** (les personnes dont le leader a besoin pour accomplir le travail)
- **L'individu** (le groupe disparate d'individus séparés qui doivent devenir une équipe cohésive pour que le travail soit effectué).

Le modèle est appelé leadership « centré sur l'action » en raison de la position du leader en lien avec les trois domaines de responsabilité, comme suit :



Cela signifie que le leader doit maintenir un équilibre équitable et fonctionnel entre les trois domaines, afin d'assurer un leadership efficace.



# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

Lorsque nous travaillons à réaliser cet équilibre, la plupart d'entre nous avons une tendance à nous focaliser sur un domaine, plutôt que sur les autres. Cela peut être influencé par :

- la nature de la tâche de l'équipe (technique, sociale, académique, etc.)
- les contraintes pour obtenir que la tâche soit accomplie (temps, ressources, complexité, risque, etc.)
- la culture de l'organisation
- nos préférences personnelles

L'exercice suivant vous permettra de déterminer dans quelle mesure vous opérez en tant que leader centré sur l'action et d'identifier le point focal de votre apport en leadership.

Une évaluation du style de leadership d'équipe en relation avec le modèle d'Adair figure en annexe dans les supports supplémentaires.

Adair identifie les fonctions clés du leadership comme suit :

<b>Fixation des objectifs</b>	Définir ou identifier le but et les objectifs d'une entreprise.
<b>Planification</b>	S'assurer qu'il y a un programme, compris et accepté, pour atteindre les objectifs. Le leader doit savoir comment il va sortir de la situation actuelle pour aller là où il veut aller.
<b>Briefing</b>	Expliquer clairement les objectifs et le plan. C'est le point où le leader doit être capable de répondre à la question : « Pourquoi le faisons-nous de cette façon, plutôt que de l'autre ? »
<b>Contrôle</b>	Contrôler, superviser et surveiller par rapport à l'avancement du travail. L'énergie et l'engagement de l'équipe doivent faire que les choses s'accomplissent.
<b>Evaluation</b>	Il est nécessaire de collecter des éléments pour fournir à l'équipe ou à l'individu spécifiquement, un retour d'informations exact et constructif. Le but de l'évaluation est de faire mieux la prochaine fois.

### Discussion

#### EXPLORER LE LEADERSHIP CENTRÉ SUR L'ACTION DANS LE CONTEXTE DU GUIDISME/SCOUTISME FÉMININ

En réfléchissant sur les fonctions du leadership présentées dans le tableau ci-dessus, identifiez les actions spécifiques que vous êtes susceptible d'accomplir en relation avec une activité spécifique dans laquelle vous êtes activement impliquée :

Accomplir la TACHE :

Construire et maintenir l'EQUIPE :

Faire croître et soutenir l'INDIVIDU :

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### 5.2 Leadership apprécitif

Le leadership apprécitif se fonde sur les principes de l'exploration positive, un outil de communication qui est décrit dans le module Communication. En fait, les lettres AI pourraient aussi signifier Interaction appréciative, étant donné que le principe central est de baser toute la prise de décisions et le comportement sur la psychologie positive et les expériences de bonnes pratiques.

Le leadership apprécitif se concentre sur l'apprentissage et le développement à partir des bénéfices et des réussites de précédentes expériences, dans lesquelles l'apprentissage fondé sur l'expérience est centré sur la résolution des problèmes et l'apprentissage à partir des erreurs commises lors de précédents défis.

Lorsque vous guidez dans l'esprit apprécitif, vous

- pensez aux choses qui fonctionnent (ont fonctionné) ;
  - regardez devant vous, plutôt que derrière ;
  - pensez que toutes les actions sont accomplies avec une intention positive au moment et dans la situation dans laquelle elles ont lieu - point de vue de l'acteur ;
  - pensez à votre langage – positivement ;
  - pensez à la situation à partir de trois positions (personnelle, interpersonnelle et perspective au-delà) ;
  - utilisez les questions beaucoup plus que les réponses ;
  - gérez le processus et donnez de l'autonomie aux participants pour qu'ils s'impliquent, contribuent et s'approprient le contenu et les décisions qui en résultent.
- tout en incitant les participants impliqués à réfléchir à des actions futures pour réaliser la vision, la mission et les objectifs.

Modèle simple de questionnement selon la méthode du leadership apprécitif :

Clarification			
Passé/ Présent	<b>Linéaire (1ère position)</b> Qu'est-ce qui s'est passé ? Que faites-vous ? Qu'avez-vous fait ? Comment faites-vous cela ? Qu'ont fait d'autres personnes ?  -> Image claire	<b>Action donnant de l'autonomie</b> Est-ce que cela pourrait être une idée de... ? Qui fait quoi et quand ? Qu'est-ce qui va se produire ?  -> Action	Futur
	<b>Circulaire (autres positions)</b> Que répondriez-vous si vous étiez... (une autre personne ou dans une autre position) ? D'un autre point de vue, comment est-ce que cela apparaîtrait ?  -> Vue d'ensemble	<b>Réflexive</b> Pourquoi pas ? Et dans le cas où... ? Pendant... que s'est-il passé, et quel est le tableau ?  -> Souhaits, rêves	
Développement			



Exercice collectif 5B



APPRECIATION D'UNE BONNE ACTIVITE

# Comprendre le leadership

## 5.5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### 5.3 Leadership continuum

Toutes les personnes n'ont pas la même approche du leadership. Même si nous pouvons avoir une préférence pour un style de leadership particulier, si nous regardons les styles de leadership comme s'alignant dans une certaine continuité, nous pouvons voir qu'il est possible de modifier ou d'adapter notre style personnel selon les situations particulières.

Le leadership continuum ressemble à cela :



- **Le caractère et la personnalité du leader**, notamment la confiance dans les membres de l'équipe, le système de valeurs personnel, les sentiments de sécurité dans des situations incertaines et des préférences individuelles à l'égard d'un style de leadership particulier.
- **Les personnalités et les comportements des membres de l'équipe** qui auront une influence sur le comportement du leader.
- **Les forces en présence**, notamment les attitudes et les valeurs organisationnelles, les types de problèmes, l'efficacité de l'équipe et la pression du temps.

Dans la plupart des situations de travail, certains ou tous ces facteurs seront presque certainement évidents, et par conséquent influenceront votre propre approche du leadership.

#### 5.3.1 Tannenbaum et Schmidt - modèle de délégation et développement de l'équipe

Le leadership continuum de Tannenbaum et Schmidt est un modèle qui met en évidence la relation entre le niveau de liberté qui est donné à une équipe, et le niveau d'autorité dont fait usage le leader. Au fur et à mesure que la liberté de l'équipe s'accroît, l'autorité du leader diminue. C'est une façon positive pour les équipes et les leaders à la fois, de se développer. Tandis que le modèle de Tannenbaum et Schmidt concerne la liberté déléguée à un groupe, le principe d'être capable d'appliquer différents niveaux de liberté déléguée est en étroite relation avec les « niveaux de délégation » (voir chapitre 6).

En tant que leader, une de vos responsabilités consiste à développer votre équipe. Vous devez déléguer et demander à l'équipe de prendre ses propres décisions à des degrés variant selon ses capacités. Il existe une échelle de niveaux de liberté déléguée que vous pouvez utiliser lorsque vous travaillez avec votre équipe.

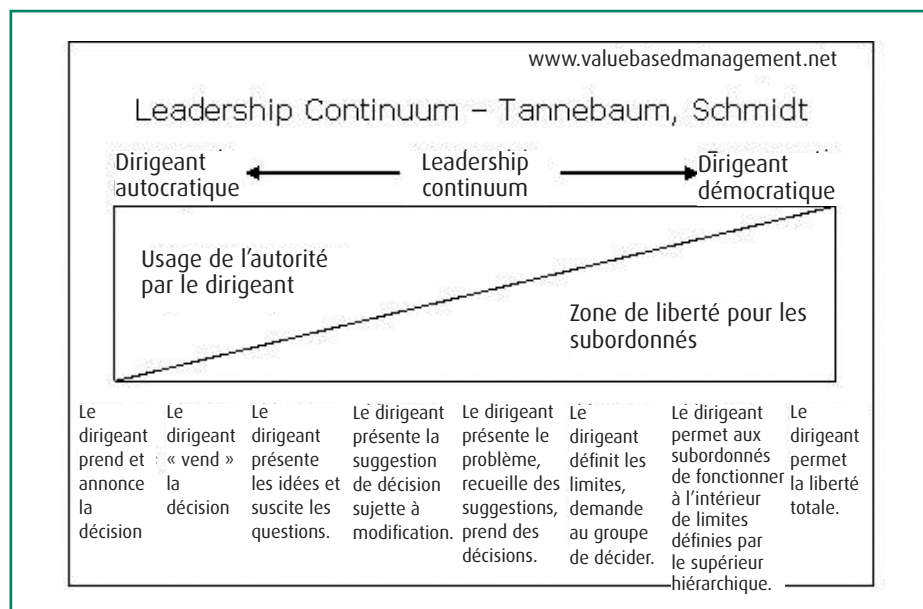
Dans le temps, un leader doit viser à amener l'équipe d'une extrémité à l'autre, lui faire gravir les échelons, jusqu'au point qu'il doit viser pour amener un ou un certain nombre de successeurs potentiels au sein de l'équipe pour prendre sa relève. Ce processus peut prendre beaucoup de temps et il vous faut rester constamment en alerte sur la façon dont votre équipe répond et se développe.

Lorsque vous examinez et appliquez les principes de Tannenbaum et Schmidt, il est extrêmement important de se souvenir que, quel que soit le niveau de responsabilité et de liberté déléguées par un leader à une équipe, le leader demeure globalement responsable.

Voici les niveaux de liberté déléguée dans le leadership continuum de Tannenbaum et Schmidt avec quelques explications ajoutées dans la terminologie de l'AMGE qui devraient en faciliter la compréhension et l'application.

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)



Tannenbaum and Schmidt, How to Choose a leadership pattern. Harvard Business Review, May-June 1973

### 1. Le leader décide et annonce la décision

Le leader fait la revue des options à la lumière des objectifs, des sujets, des priorités, échéances, etc., puis décide de l'action et informe l'équipe de la décision. Le leader s'intéressera probablement aux réactions de l'équipe, mais l'équipe ne jouera aucun rôle actif dans la prise de décision. L'équipe peut ressentir que le leader n'a pas du tout pris en considération le bien-être de l'équipe. L'équipe ne voit là qu'une décision purement basée sur la tâche à accomplir.

### 2. Le leader décide et puis "vend" la décision au groupe.

Le leader décide comme dans le § 1 ci-dessus et puis explique les raisons de la décision à l'équipe, en particulier ses effets positifs dont l'équipe pourra bénéficier. En agissant ainsi, le leader est perçu par l'équipe comme reconnaissant l'importance de l'équipe et se préoccupant de l'équipe.

### 3. Le leader présente la décision avec des idées en arrière-plan et suscite les questions.

Le leader présente la décision avec une partie du contexte qui a conduit à la décision. L'équipe est invitée à poser des questions et à discuter avec le leader du raisonnement derrière la décision, ce qui permet à l'équipe de comprendre et d'accepter ou de donner son accord sur la décision plus facilement que dans les § 1 et 2 ci-dessus. Cette approche plus participative et engageante, permet à l'équipe d'évaluer les problématiques et les raisons qui sous-tendent la décision, ainsi que les implications de toutes les options.

### 4. Le leader suggère une décision provisoire et invite à la discussion à son sujet.

Le leader discute et fait la revue de la décision provisoire avec l'équipe, sachant que le leader recueille les points de vue et prend la décision finale. Cela permet à l'équipe d'avoir une réelle influence sur la forme de la décision finale du leader. C'est aussi une façon de reconnaître que l'équipe a quelque chose à apporter dans le processus de prise de décision, ce qui est plus impliquant et par conséquent plus motivant que dans le niveau précédent.

### 5. Le leader présente la situation ou le problème, reçoit des suggestions, puis décide.

Le leader présente la situation, et peut-être quelques options, à l'équipe. L'équipe est encouragée à apporter des idées et des options supplémentaires, et à discuter des implications du cours éventuel de chacune des actions. Puis le leader décide de l'option à prendre. Ce niveau est un engagement haut et spécifique pour l'équipe, qui s'avère approprié, en particulier lorsque l'équipe dispose de plus de connaissances détaillées ou d'expérience sur les sujets que le dirigeant. Ce niveau à fort engagement et forte influence pour l'équipe, génère plus de motivation et de liberté que tout autre niveau précédent.

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### 6. Le leader explique la situation, définit les paramètres et demande à l'équipe de décider.

A ce niveau, le leader a effectivement délégué la responsabilité de la décision à l'équipe, même si elle a été prise dans le cadre des limites fixées par le dirigeant. Le leader peut choisir ou pas, de faire partie de l'équipe qui décide. Tandis que ce niveau semble donner une large responsabilité à l'équipe, le leader peut contrôler le risque et les résultats dans une certaine mesure, selon les contraintes qu'il/elle a stipulées. Ce niveau est plus motivant que tous les précédents et requiert une certaine maturité de l'équipe en cas de situation ou de problème grave.

### 7. Le leader permet à l'équipe d'identifier le problème, de développer les options et de décider de l'action, dans les limites que reçoit le leader.

Il s'agit évidemment d'un niveau de liberté extrême, dans lequel l'équipe effectue effectivement ce que le leader faisait dans le niveau 1. L'équipe se voit confier la responsabilité de l'identification et de l'analyse de la situation ou du problème, du processus pour le résoudre, du développement et de l'évaluation des options, de l'estimation des implications et puis de la décision et de la mise en route du cours de l'action. Le leader fixe aussi à l'avance s'il/si elle soutiendra la décision et aidera l'équipe à la mettre en œuvre. Le leader peut faire partie de l'équipe ou pas. Si tel est le cas, il/elle n'aura pas plus d'autorité que n'importe quelle autre personne de l'équipe. Les seuls contraintes et paramètres pour l'équipe sont ceux que le leader se voit imposer d'en haut.

En décrivant leur modèle de leadership continuum, Tannenbaum et Schmidt reconnaissent également les effets suivants :

- l'interdépendance du style de leadership et des forces « environnementales » extérieures
- l'interaction entre le leader et les membres de l'équipe
- le pouvoir qu'ont toutes les parties dans la relation

sur le style de leadership à un moment donné. Ils soulignent que l'espace total de liberté partagé entre le leader et les membres de l'équipe est constamment redéfini par les interactions entre eux et les forces en présence dans l'environnement. Les styles de leadership évoluent constamment.

### Discussion

### EXPLORER LE LEADERSHIP CONTINUUM

Etudiez les déclarations suivantes, pensez à des leaders, dans le passé et à présent, et à votre propre rôle de leadership et utilisez cinq mots clés pour identifier cinq individus dont vous considérez le style comme représentatif de chacun des cinq styles décrits dans le continuum de Tannenbaum et Schmidt.

- |                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Le leader autocratique dit :  | « Faites à ma manière ! »            |
| Le leader charismatique dit : | « Faisons-le à ma manière »          |
| Le leader démocratique dit :  | « Faisons-le ensemble »              |
| Le leader consultatif dit :   | « Comment feriez-vous cela ? »       |
| Le leader laisser-faire dit : | « Faites comme vous le souhaitez ! » |

#### Cinq Leaders :

- Style de leadership autocratique :
- Style de leadership charismatique :
- Style de leadership démocratique :
- Style de leadership consultatif :
- Style de leadership laisser-faire :

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### 5.4 Leadership situationnel

Le dirigeant du 21ème siècle reconnaît qu'une approche « commande et contrôle » pour diriger son équipe n'est plus la manière la plus efficace pour obtenir le meilleur des personnes. Aujourd'hui, nous essayons de pratiquer un style de leadership qui repose plus sur le coaching et la participation pour atteindre le développement et l'autonomie des individus et des équipes.

Le second facteur d'un leadership efficace est que ce ne doit pas être une affaire « taille unique ». Les leaders qui réussissent le mieux considèrent chaque situation avant de décider de l'intervention la plus appropriée.

Cette approche flexible du leadership a été élaborée par Hersey & Blanchard (1985) et est connue sous le nom de leadership situationnel. Le modèle de Hersey est particulièrement utile parce qu'il décrit le leadership efficace en termes de comportements, à savoir comment d'autres personnes font l'expérience de notre leadership à travers le type de comportements que nous montrons. Nous pouvons apprendre beaucoup sur le leadership efficace et la façon de le relier à la gestion de la performance des autres.

Le modèle de leadership situationnel est basé sur les principes suivants :

- *Interaction entre le niveau de guidance et de direction (comportement de tâche) donné et le niveau de soutien (comportement de relation) fourni par le leader.*
- *Interaction de deux facteurs qui concernent les membres de l'équipe, leur niveau de compétence et leur niveau de confiance et d'engagement.*
- *Le leadership est une combinaison de styles de comportements : directif (tâche) et de soutien (relation).*

Le modèle qui apparaît ci-dessous offre beaucoup d'atouts au leader dans son rôle de développement des individus et d'encouragement à réaliser d'excellentes performances. Tandis que nous avons tous un style de leadership préféré, qui peut être évalué, le modèle de Hersey nous permet de choisir le style le plus approprié en fonction de chaque situation spécifique, sur la base des besoins en soutien et en pilotage des personnes que nous dirigeons.

#### COMPORTEMENT/TACHE

Etendue de l'engagement du leader dans la définition des rôles, en expliquant le « quoi », « comment », « quand », « où », « qui fera quoi » en matière de :

- Fixation des objectifs
- Organisation
- Fixation des délais
- Direction
- Contrôle

#### COMPORTEMENT/RELATION

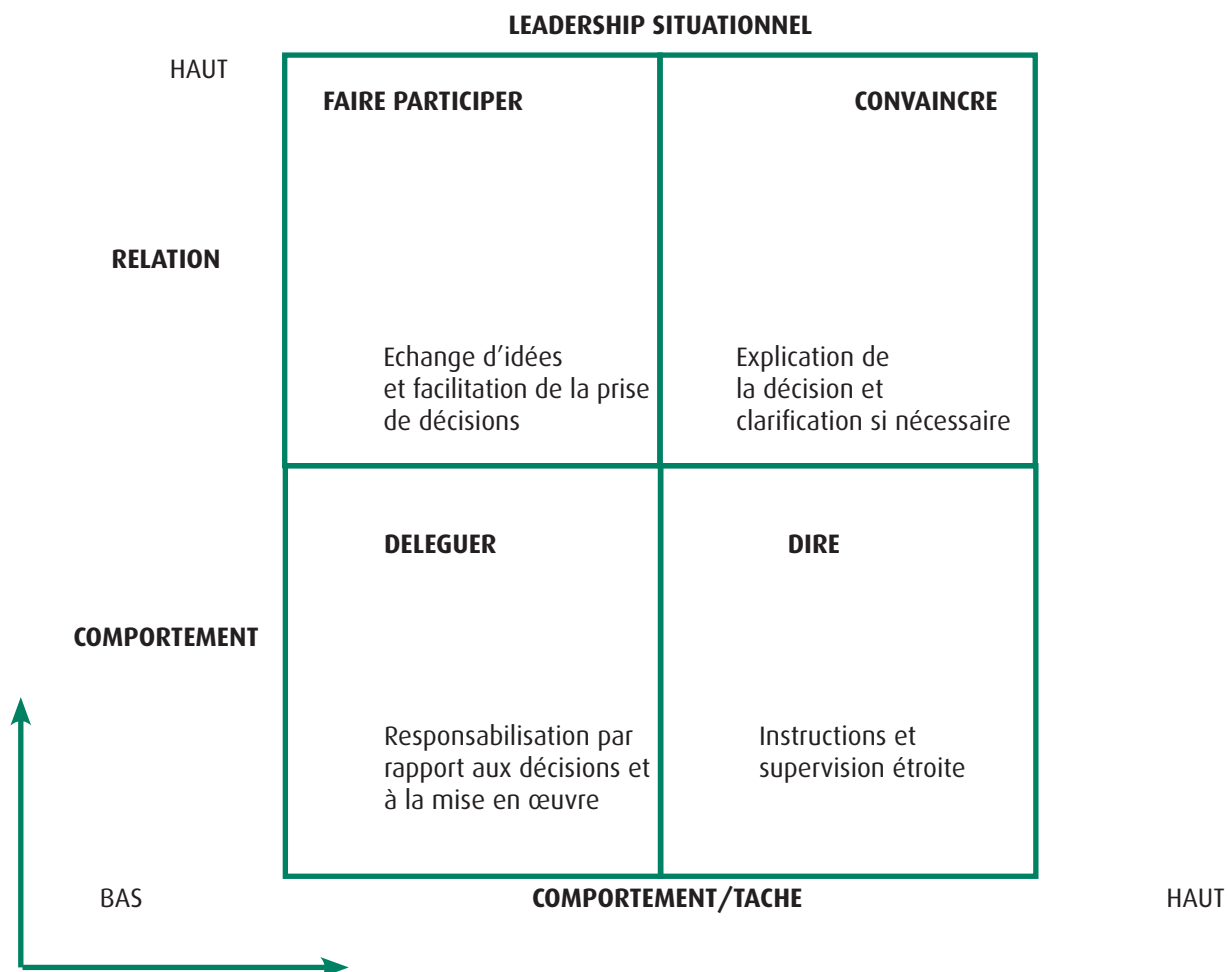
Etendue de l'engagement du leader dans une communication à double sens, en fournissant encouragements et soutien en matière de :

- Communication
- Facilitation des interactions
- Ecoute active
- Retour d'informations

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

Dans ce modèle, nous voyons les deux types de comportements de leadership faisant référence à la « Tâche » et à la « Relation ». Les caractéristiques de chacun des comportements sont répertoriées et nous voyons que le comportement « Tâche » concerne la tâche (« faire que le travail soit effectué »), tandis que le comportement « relation » concerne plus la motivation ainsi que la construction et le maintien de relations positives avec les membres de l'équipe



### LEADERSHIP SITUATIONNEL DANS UN GROUPE DE GUIDES/ÉCLAIREUSES

Partagez des exemples de situations dans votre propre unité ou association de guides/éclaireuses où les styles de leadership mentionnés sont utilisés ou nécessaires.

Qui exerce le leadership, le chef de patrouille ou quelqu'un d'autre dans le groupe ?

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

L'approche « tâche » suppose que le leader agisse comme le « patron » à qui on demande d'atteindre un objectif spécifique. En tant que leader, vous :

- « **diriez** » aux membres de votre équipe **quelle** était la solution
- leur « **diriez** » **quoi** faire
- **comment** le faire et puis
- **contrôleriez** et **superviseriez** leur performance.

Si les membres de l'équipe sont enthousiastes de réaliser l'objectif, mais qu'ils reconnaissent le besoin d'avoir votre expertise, pilotage et supervision pour démarrer, ce style directif du leadership s'avère fructueux.

Cependant, si les membres de l'équipe sont compétents et bien informés, mais éprouvent de l'anxiété par rapport au projet, un manque d'engagement, de motivation et éventuellement de confiance en eux, l'utilisation d'une approche directive ne ferait qu'exacerber le problème. Dans cette situation, vous auriez besoin d'une approche différente comportant plus de soutien. Cela suppose d'écouter les personnes, de fournir du soutien, de guider et d'encourager dans les efforts. Cela suppose de faciliter leur engagement dans la résolution du problème et de la prise de décision.

En fonction de la nature de la tâche, du niveau de compétence et de maturité de l'individu, Hersey explique qu'un leader peut avoir besoin d'adopter un des quatre styles de leadership suivants pour obtenir la réalisation de la tâche :

- "Dire"
- "Vendre"
- "Participer"
- "Déléguer"

### Discussion

#### LEADERSHIP SITUATIONNEL ET LEADERSHIP CONTINUUM

- Comparez les deux modèles de leaderships : leadership situationnel et leadership continuum
- Quelles différences et quelles similitudes notez-vous ?
- Quelle est l'approche du leader, et celle du groupe piloté ?
- Comment pouvez-vous utiliser vos connaissances au sujet des modèles de leadership dans votre vie quotidienne et dans votre vie de guide/éclaireuse ?
- Citez des exemples de situations où l'attitude du leader n'est pas adaptée. Comment réagiriez-vous dans une telle situation ?



# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

Ce tableau vous aidera à identifier comment ces facteurs interagissent pour vous permettre de décider de la bonne approche du leadership en fonction de votre situation spécifique.

Style	Type d'approche nécessaire	Niveau de compétence individuel	Niveau d'engagement individuel	Raisonnement
<b>Dire</b>	Hautement directive  Peu de soutien	Bas	Variable	Rôle « expert » traditionnel L'individu a besoin qu'on lui dise : <ul style="list-style-type: none"><li>• Quoi faire et</li><li>• Comment le faire</li></ul>
<b>Vendre</b>	Hautement directive  Fort soutien	Bas	Bas	L'individu a besoin de : <ul style="list-style-type: none"><li>• pilotage et supervision pour acquérir connaissances et expérience</li><li>• soutien et reconnaissance pour construire l'estime de soi</li><li>• implication dans la prise de décision pour construire son engagement et son appropriation.</li></ul>
<b>Faire participer</b>	Peu de directives  Fort soutien	Haut	Variable	L'individu a besoin de : <ul style="list-style-type: none"><li>• soutien et reconnaissance pour construire l'estime de soi</li><li>• implication dans la prise de décision pour construire son engagement et son appropriation.</li></ul>
<b>Déléguer</b>	Peu de directives  Peu de soutien	Haut	Haut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Votre aide n'est plus nécessaire</li><li>• Vous avez réussi à réaliser la tâche</li><li>• Il faut que vous suiviez l'avancement de celle-ci.</li></ul>

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### 5.5 Leadership transformationnel

Tandis que la plupart des théories du leadership se focalisent sur la recherche de la meilleure façon de réaliser les objectifs de l'organisation, le leadership transformationnel se focalise sur les besoins, la moralité, l'éthique et les valeurs des personnes qui constituent l'organisation.

Le leadership transformationnel réclame la présence de 4 composantes au sein du groupe et chez le (les) leader(s) (Burns, J M. 1978) :

- influence idéalisée (charisme)
- source d'inspiration et de motivation
- stimulation intellectuelle
- considération individualisée

Par conséquent, le leadership transformationnel concerne des organisations fondées sur des valeurs comme le guidisme et le scoutisme, ainsi que d'autres organisations bénévoles.

Le leader, ou plutôt, l'organe décisionnaire d'une organisation doit avoir conscience des valeurs et des opinions de ses membres et concevoir la vision, la mission, la stratégie et les objectifs sur un consensus de ces opinions, telles qu'elles se sont exprimées individuellement et en séance plénière ouverte.

Il est clair que les organisations qui vivent grâce à leurs membres doivent être très orientées vers la communication et donner aux individus autant de possibilités pour exprimer leurs besoins et leurs opinions que possible.

Diriger sur une base transformationnelle –conduire la transformation- est assez difficile, car cela nécessite de l'écoute et de trouver un équilibre entre les besoins individuels et partagés.

Le leadership transformationnel est souvent comparé au leadership transactionnel, un modèle de leadership construit sur le principe que toutes les activités sont menées à bien dans le but d'un échange « quelque chose pour quelque chose ». Il s'agit d'une attitude courante dans les entreprises, à savoir que les travailleurs ne travaillent que s'ils obtiennent un salaire ou un autre « paiement » les bénéficiant personnellement pour leurs efforts, et que le leader peut motiver les suiveurs en négociant le « paiement ».

Ainsi, dans une organisation comme l'AMGE, le leadership transformationnel doit être plus naturel à réaliser lorsque l'on traite à la fois avec des leaders et des suiveurs volontaires.

Nous pourrions évidemment nous demander ce qui vient en premier dans une organisation composée de membres qui commencent à un très jeune âge : les valeurs organisationnelles qui sont inculquées aux membres à travers les activités, ou les valeurs individuelles des membres qui expriment leurs valeurs à travers des besoins et des attentes en matière d'activités.



**Exercice collectif 5C**



**JENNIE JUMPIE**

# Comprendre le leadership

## 5. APPROCHES DU LEADERSHIP (suite)

### Discussion

#### LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Débattez au sujet de la citation suivante :

« Si tous les participants sociaux n'ont pas les mêmes objectifs, si les leaders transformationnels ne sont pas capables de persuader chacun d'accepter volontairement une vision commune, quel est le statut vraisemblable des personnes qui préfèrent leurs propres objectifs et visions ?... jusqu'à ce que les leaders soient capables de transformer chacun et de créer une unanimité absolue d'intérêts... Le leadership transformationnel produit simplement une volonté majoritaire qui représente l'intérêt du plus grand nombre ».

(Michael Keeley (1995) La difficulté du leadership transformationnel p. 77)

Citez des exemples pour étayer vos opinions.

Le leadership, basé sur des valeurs comme le leadership transformationnel, est une méthode consciente pour changer et diriger par les valeurs de l'organisation à travers la définition et l'identification de la façon dont l'organisation utilise les valeurs dans les activités et les réalisations, et de la façon dont elle vise à construire et communiquer des valeurs communes.

Ainsi la formulation des valeurs communes de fond en comble est essentielle pour la motivation de l'individu à se les approprier et cela a un impact sur la motivation, le climat et la satisfaction au sein de l'organisation. .

### Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES

Une des compétences clés du leader est sa capacité à motiver les suiveurs. Pour y parvenir, un leader doit comprendre comment et pourquoi les personnes sont motivées en tant qu'individus, de même qu'en groupe.

Le module de développement personnel PDLA traite de la motivation et des besoins qui se rattachent à l'individu. Le même module traite également de performance maximale et de flux.



### Exercice individuel 6.1



### TEST DE MOTIVATION

La motivation est le niveau d'enthousiasme, d'énergie et d'engagement que les personnes apportent dans leur travail, ainsi que leur disposition à apprendre et à se développer. La motivation est l'étincelle qui donne de l'énergie au travail, ce qui conduit à la productivité et à la performance. Il est, par conséquent, absolument primordial que le leader ait une compréhension approfondie des facteurs, extrinsèques et intrinsèques, qui motiveront chaque individu de l'équipe.

Un haut niveau de motivation en nous et chez les autres est essentiel pour atteindre la performance d'un travail efficace. Certains points importants doivent être pris en compte :

- Vous ne pouvez pas motiver quelqu'un directement, seulement créer les conditions dans lesquelles il est susceptible d'être motivé.
- La motivation est seulement un des éléments de la gestion de la performance et elle doit être considérée en parallèle avec la fixation d'objectifs, la délégation, le retour d'informations, l'évaluation, la récompense et le développement.
- Vous ne pouvez pas mesurer le niveau de motivation d'une personne directement, ne tirez de conclusions à ce sujet que d'après son comportement.
- Ce qui motive une personne sera différent de ce qui en motive une autre.

« LA MOTIVATION N'EST PAS CE QUE VOUS FAITES EN DIRECTION DE QUELQU'UN – C'EST CE QUE VOUS FAITES POUR QUELQU'UN »



### QUAND ÊTES-VOUS MOTIVÉE – ET COMMENT ?

Pensez à une période pendant laquelle vous étiez très motivée pour effectuer une tâche donnée. Décrivez les conditions de cette situation : temps, lieu, tâche, personnes, aidants et conditions qui vous ont facilité les choses.

Avez-vous essayé de créer des situations identiques à celle-ci pour d'autres personnes que vous avez dirigées ?

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### 6.1 Reconnaître la motivation

Pensez à une période pendant laquelle vous avez été vraiment motivée par un défi particulier, au travail ou dans votre rôle de guide/éclaireuse. Puis pensez à quelqu'un d'autre qui vous a également paru très motivé. Pensez aux comportements que vous et l'autre personne avez montrés. Il y en avait probablement parmi ceux-ci :

- Démonstration d'enthousiasme pour le travail
- Prise d'initiatives pour résoudre les problèmes
- Don de temps supplémentaire si nécessaire
- Présence même si on n'est pas à 100 % de sa forme pour travailler
- Recherche de retour sur sa propre performance ou celle du travail
- Engagement à un haut niveau d'efforts
- Travail au-delà « du minimum »
- Encouragements envers les autres
- Expression de satisfaction à l'achèvement des tâches.

Il est important de se concentrer sur le comportement lorsqu'on dirige les autres. Les comportements tels que décrits ci-dessus sont susceptibles de constituer la preuve d'un haut niveau de motivation, tandis que les opposés sont susceptibles de faire la preuve d'un faible niveau de motivation. Mais ce n'est pas une science exacte ! Le leader efficace doit réaliser que même deux personnes réalisant le même travail peuvent être motivées par des choses différentes et peuvent adapter leur approche individuelle pour suivre leurs préférences personnelles.

De récentes recherches menées par Thomas sur ce qui motive les personnes au travail ont montré que les récompenses intrinsèques (récompenses qui viennent du travail lui-même) comptaient plus que celles qui étaient extrinsèques (telles que le salaire, « les avantages accessoires », le statut, etc.)

C'est particulièrement important pour le secteur du volontariat où les questions de salaire, conditions de travail, bonus etc. sont hors de propos. Cela met le leader au défi de s'assurer que toutes les tâches (rémunérées ou non) offrent la possibilité de récompenses intrinsèques.

Le modèle nous aide à identifier les récompenses intrinsèques qui devraient faire partie de tout travail. A partir de celui-ci, nous pouvons nous focaliser sur cinq dimensions spécifiques auxquelles le leader doit prêter attention lorsqu'il se prépare à informer, encadrer, superviser, contrôler et faire la revue d'avancement, à l'égard de chaque personne de son équipe.

ALLER A

Exercice individuel 6.2

Individuel

EVALUEZ VOS DIMENSIONS SELON THOMAS

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

Voici le modèle de Thomas sur les récompenses intrinsèques au travail :

Déléguer des tâches supplémentaires de défis à relever, relâcher les contrôles détaillés et améliorer le retour d'informations, constitue des approches possibles dans ce cadre.

	<b>OPPORTUNITÉ récompense</b>	<b>ACCOMPLISSEMENT récompenses</b>
<b>A partir de la tâche</b>	<b>Le sentiment du CHOIX</b> <i>Pouvoir choisir comment réaliser le travail</i>	<b>Le sentiment de la COMPÉTENCE</b> <i>Pouvoir voir la croissance continue dans le travail</i>
<b>ACTIVITÉS</b>		
<b>A partir de la tâche</b>	<b>Le sentiment du SENS</b> <i>Savoir que le travail a une vraie valeur et comment il contribue à l' « image globale »</i>	<b>Le sentiment de L'AVANCEMENT</b> <i>Pouvoir voir le déroulement d'un travail du début jusqu'à la fin</i>
<b>OBJECTIF</b>		

Les cinq dimensions sont les suivantes :

- S** DIVERSITE DES COMPETENCES : opportunité d'exercer une grande variété de compétences différentes.
- T** IDENTITE DE LA TACHE : mesure dans laquelle les tâches effectuées représentent un tout, un ouvrage qui a du sens, le processus dans son ensemble du début jusqu'à la fin, plutôt qu'une petite tâche répétitive du processus global.
- T** SIGNIFICATION DE LA TACHE : mesure dans laquelle les tâches effectuées sont jugées utiles pour l'unité, l'organisation ou la société.
- A** AUTONOMIE : initiative pour modifier le rythme, la séquence et les méthodes de travail.
- F** FEEDBACK : mise à disposition d'informations utiles sur la performance du travail.

Evaluer un travail dans ces cinq dimensions (en pensant à la perception de celui qui effectue le travail plutôt qu'à la vôtre) peut fournir des opportunités de modifier le travail pour accroître les résultats intrinsèques, s'ils sont importants pour l'individu.

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### 6.2 Preuve empirique de la motivation

Une étude empirique majeure menée par l'organisation Gallup qui a enquêté auprès de plus de 105.000 employés dans 24 entreprises a été achevée en 1998.

Elle a montré que les éléments essentiels pour attirer, focaliser et retenir les employés talentueux étaient contenus dans les réponses à 12 questions clés :

- Est-ce que je sais ce que l'on attend de moi au travail ?
- Est-ce que je dispose du matériel et des équipements nécessaires pour effectuer mon travail correctement ?
- Au travail, est-ce que j'ai l'opportunité de faire ce que je fais de mieux chaque jour ?
- Dans les sept derniers jours, ai-je reçu des signes de reconnaissance ou des compliments pour un bon travail ?
- Est-ce que mon supérieur, ou quelqu'un au travail, semble se préoccuper de moi en tant que personne ?
- Est-ce qu'il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement ?
- Au travail, est-ce que mes opinions semblent compter ?
- Est-ce que la mission/l'objectif de mon organisation me fait ressentir mon travail comme important ?
- Est-ce que mes collègues sont engagés pour fournir un travail de qualité ?
- Ai-je un(e) ami(e) au travail ?
- Dans les six derniers mois, ai-je parlé avec quelqu'un de ma progression ?
- Au travail, ai-je eu des opportunités d'apprendre et de me développer ?

Commentant les résultats de l'analyse statistique, les auteurs concluent :

*« C'est ce que nous avons découvert. Premièrement, nous avons observé que les employés qui ont répondu le plus positivement aux douze questions travaillaient aussi dans des unités avec de hauts niveaux de productivité, de profit, de fidélisation des employés et de satisfaction des clients. Cela démontre, pour la première fois, le lien entre l'opinion des employés et la performance de l'unité au sein d'un certain nombre de sociétés différentes. »*

(Marcus Buckingham et Curt Coffman : First, Break All the Rules, Simon and Schuster, 1999)

Bien que ces découvertes se rapportent principalement au secteur privé ou à des entreprises d'Amérique du Nord, elles fournissent un aperçu précieux des facteurs de motivation dans toutes les organisations.

Il n'est pas trop difficile de reformuler certaines des questions pour les replacer dans le contexte de votre rôle de guide/éclaireuse.

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### Discussion

#### MOTIVER LES AUTRES : COMMENT LE MESURER ?

1. Considérez les 12 questions ci-dessus et estimez le nombre de fois où vous pourriez y répondre par « oui ». Vous pouvez choisir votre rôle au travail ou votre rôle dans le guidisme/scoutisme féminin.
2. Réfléchissez dans quelle mesure le nombre de réponses par « oui » de votre part reflète votre propre niveau personnel de motivation.
3. Réfléchissez à la façon dont votre propre niveau de motivation s'accroîtrait avec des réponses par « oui » supplémentaires. Quelles actions spécifiques pourriez-vous entreprendre pour inciter votre propre patron ou leader à adapter son approche pour augmenter votre niveau de motivation ?
4. Maintenant, qu'en est-il des personnes que vous dirigez ? Combien de réponses par « oui » donneraient-elles ? Quelles actions pourriez-vous entreprendre pour leur permettre d'en augmenter le nombre ? Quel impact est-ce que cela aurait sur leur niveau de motivation ?

### 6.3 Identifier son besoin de motivation

Le travail de McLelland sur la motivation nous aide à identifier lequel parmi quatre facteurs agit comme un élément moteur pour l'individu au travail. Ces facteurs sont les suivants :

- Réalisation
- Pouvoir ou influence
- Affiliation
- Sécurité

ALLER A

Exercice individuel 6.3

Individuel

IDENTIFIER SON BESOIN DE MOTIVATION

### Discussion

#### THÉORIES SUR LA MOTIVATION

Quelles sont les similitudes et les différences entre les théories de la motivation telles que décrites par Abraham Maslow et McLelland ?

Citez des exemples pour montrer comment elles pourraient être utilisées.



# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

Lorsque vous réaliserez l'exercice, en vous plaçant d'un point de vue personnel, vous pourrez identifier vos propres éléments moteurs au travail. Vous pourrez aussi l'utiliser pour évaluer ce qui agit comme élément clé de motivation pour les autres personnes de votre équipe.

Les résultats de l'évaluation ont été explorés en détails et peuvent être résumés ainsi :

### Réalisation

#### Besoins :

- Réaliser
- Surpasser les autres
- Réussir
- Obtenir un haut niveau de performance
- Obtenir une progression de carrière rapide.

#### Comment diriger :

- Fixer des objectifs réalistes et stimulants
- Prendre des risques calculés
- Donner des responsabilités à des personnes compétentes
- Fournir beaucoup de retours d'informations
- Travailler avec d'autres qui prolongeront l'individu.

#### Conseils :

- Evitez trop de règlements et de bureaucratie.
- Préférez une organisation sans trop de conformisme.
- Accordez de l'importance au développement de la personne et de la carrière.
- Centrez-vous sur la tâche à accomplir.
- Développez des compétences interpersonnelles si nécessaire.

### Pouvoir/Influence

- Etape 1 Pouvoir – volonté d'être associé à d'autres personnes ayant du pouvoir.
- Etape 2 Pouvoir – volonté d'être aux commandes mais pas contrôlé par les autres.
- Etape 3 Pouvoir – volonté de contrôler les autres pour se sentir fort (Ego).
- Etape 4 Pouvoir – prise du pouvoir pour accomplir quelque chose (leadership).

#### Comment diriger :

- Opportunités de reconnaissance.
- Désignation dans des groupes de pouvoir au sein de l'organisation.
- Félicitations/reconnaissance pour leur expertise.
- Signes de statut : grosse voiture etc.
- Promotion à l'étape 4 du pouvoir.

#### Conseils :

- Doivent souvent avoir le dernier mot.
- Peuvent être canalisés en travaillant sur une grande cause/un grand projet.
- Peuvent emprunter vos idées !

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### Affiliation

#### Besoins :

- Appartenir
- Faire partie de l'équipe
- Travailler avec les autres
- Se socialiser
- Être populaire

#### Conseils :

- N'attendez pas des personnes qu'elles fournissent beaucoup de travail par elles-mêmes.
- Les ressentis personnels des autres peuvent être plus importants que la réalisation de la tâche.
- Peuvent recevoir un retour d'informations négatif de manière très personnelle.
- Excellent réseauteur.
- Ce que les autres personnes pensent ou ressentent peut être plus important que les faits et la logique.

#### Comment diriger :

- Construire une relation forte
- Travailler à vos relations
- Placer la personne dans des équipes de projets.
- Fixer des objectifs resserrés pour éviter trop de socialisation.
- Apporter une aide pour s'organiser si nécessaire.
- Faire preuve de reconnaissance de manière appropriée.
- Avoir une approche aussi holistique qu'il vous est possible de la gérer.

### Sécurité

#### Besoins :

- Se sentir en sécurité
- Avoir des détails
- Disposer d'études de faisabilité
- Éviter les risques
- S'interroger sur le changement

#### Conseils :

- Utilisez leurs points forts pour contrebalancer le manque de données/logique d'autres personnes.
- Ce ne sont pas des penseurs créatifs mais ils ont des compétences pour utiliser des approches qui exigent une certaine discipline.
- Excellents administrateurs.
- Peuvent être considérés comme pédants !

#### Comment diriger :

- Compétences pour collecter des faits.
- Grande attention au travail détaillé.
- Aime contrôler l'avancement du travail.
- Auditeur de qualité.
- Réalisera correctement les tâches administratives.
- Les lois/réglementations ont leur place ici.
- Contrôle les idées impétueuses des autres.

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### 6.3.1 Théorie de la motivation de McClelland

Le tableau suivant constitue un guide rapide pour utiliser le modèle des éléments motivants de McClelland auprès des personnes dont vous avez la responsabilité pour promouvoir un haut niveau de motivation au travail.

	Indices de motivation	Actions pour promouvoir la motivation	Actions à éviter
<b>Orientation Réalisation</b>	Le besoin de bien réaliser une tâche particulière se rapporte à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre à ou surpasser des normes d'excellence</li> <li>- Apporter une contribution significative et unique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenir de normes de performance mesurables.</li> <li>- Faire la revue des performances régulièrement.</li> <li>- Se concentrer sur les résultats et la contribution.</li> <li>- Faire un travail d'approche de manière systématique avec des plans à réaliser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester dans le flou sur les résultats escomptés.</li> <li>- Discussions sporadiques et non structurées.</li> <li>- Niveau de supervision trop élevé.</li> <li>- Refus d'autorité suffisante pour agir.</li> <li>- Contrôles inutiles.</li> <li>- Feedback peu fréquent.</li> </ul>

	Indices de motivation	Actions pour promouvoir la motivation	Actions à éviter
<b>Orientation Influence</b>	Le besoin de pouvoir pour influencer ou impressionner les autres. Se rapporte à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir le contrôle des situations.</li> <li>- Avoir la capacité par des positions et des circonstances à influencer les autres.</li> <li>- Etre reconnu par le statut/la position.</li> <li>- Avoir une plus grande responsabilité.</li> <li>- Se construire une réputation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solliciter leurs idées et suggestions.</li> <li>- Les laisser présenter les idées.</li> <li>- Montrer comment ils ont influencé la situation.</li> <li>- Mettre le succès à leur crédit.</li> <li>- Leur assigner un rôle et le faire reconnaître par les autres.</li> <li>- Les tenir informés des événements majeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les exclure de vos prises de décisions.</li> <li>- Restreindre leur accès aux niveaux seniors du management.</li> <li>- Leur refuser l'autorité.</li> <li>- Se comporter avec eux de manière autocratique.</li> </ul>

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

	Indices de motivation	Actions pour promouvoir la motivation	Actions à éviter
<b>Orientation Affiliation</b>	Besoin d'établir et de maintenir des relations personnelles de travail chaleureuses. Se rapporte à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire partie d'un groupe ou d'une équipe.</li> <li>- Etre aimé et accepté.</li> <li>- Etre impliqué avec les autres dans la situation de travail.</li> <li>- Minimiser le degré de conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer de l'intérêt pour leur situation personnelle.</li> <li>- Partager l'information avec eux.</li> <li>- Souligner le « nous ».</li> <li>- Mettre en place un groupe de travail ou de discussions.</li> <li>- Assurer un contact social.</li> <li>- Reconnaître leur « rôle » au sein de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre abrupt ou froid.</li> <li>- Contacts irréguliers.</li> <li>- Isolation physique.</li> <li>- Flux de communication restreint.</li> <li>- Etre excessive ment critique sur les autres.</li> </ul>

	Indices de motivation	Actions pour promouvoir la motivation	Actions à éviter
<b>Orientation Sécurité</b>	Le besoin de se sentir en sécurité au travail se rapporte à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La justification de leur contribution.</li> <li>- La reconnaissance de leur savoir et de leurs compétences.</li> <li>- La bonne santé financière de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir la confiance par la reconnaissance des efforts.</li> <li>- Se concentrer sur les points forts.</li> <li>- Fournir des informations sur l'avenir.</li> <li>- Encourager leurs idées et suggestions.</li> <li>- Tenir des propos élogieux aux autres les concernant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Générer de l'incertitude.</li> <li>- Les placer en situation de perception de risque sans un soutien total.</li> <li>- Les isoler par une communication rare.</li> <li>- Sous-estimer leurs capacités.</li> </ul>

A partir d'une réflexion sur les supports fournis dans cette rubrique, vous devriez avoir une idée plus claire de certaines actions spécifiques que vous pouvez entreprendre pour motiver votre équipe, afin d'atteindre d'excellents résultats.

Pour tester votre compréhension :



### ACTIONS POUR MOTIVER L'ÉQUIPE

Quelles sont quelques-unes des actions clés que vous devez entreprendre en tant que leader pour assurer un haut niveau de motivation au sein de votre équipe?

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

*Auprès de HMGC (Centre de Filles de Hawker Market), les filles reçoivent une éducation à l'environnement, une formation professionnelle, une éducation à la santé et une formation pour entreprendre. En utilisant les compétences acquises, la fille devient autonome économiquement car elle est en position de gagner sa vie, soit en prenant un emploi, soit en démarrant sa propre activité.*

(Description d'une des candidates au prix 2008 du Challenge mondial, un concours mondial visant à découvrir des projets ou de petites activités dans le monde entier qui ont démontré un sens de l'entreprise et de l'innovation sur le terrain. Financé par la chaîne de la BBC Nouvelles du monde et le Magazine Newsweek.)

### 6.4 Passage en revue sur la motivation

1. Nous savons que les personnes se sentent motivées lorsqu'elles se sentent valorisées. En tant que leader, vous serez capable de montrer que vous accordez de l'importance à votre équipe en :
  - Tenant des réunions courtes, mais régulières pour suivre l'avancement des projets.
  - Montrant votre intérêt pour ce que les membres de votre équipe considèrent comme important.
  - Créant et maintenant un climat d'approbation et de coopération.
  - Vous assurant que chaque personne comprend l'importance de sa contribution particulière aux objectifs de l'équipe.
  - Vous assurant que chaque personne comprend le but et les objectifs du projet et les raisons pour lesquelles ils sont importants.
2. La motivation des personnes reste haute lorsqu'elles ont l'opportunité de se développer dans leur travail. En tant que leader, vous serez capable de faciliter cela en :
  - Fournissant un accès à une formation continue pour développer des niveaux individuels de compétence.
  - Organisant et facilitant toutes les communications et tous les contacts internes et externes essentiels.
  - Développant des réseaux.
  - Se mettant d'accord ensemble sur des objectifs réalistes, pertinents et motivants.
3. Un élément clé de motivation est la reconnaissance des réalisations d'un individu. En tant que leader, vous pouvez le réaliser en :
  - Faisant des compliments et communiquant sur les réussites individuelles et de l'équipe de manière interne et externe.
  - Faisant un rapport d'avancement auprès des personnes clés au sein de l'organisation et faisant revenir les compliments aux personnes concernées ou à l'équipe.
  - Tenant des sessions régulières de coaching/mentorat avec des personnes pour contrôler leur avancement dans la réalisation de leurs objectifs.
4. Finalement, la chance de répondre à un défi agit aussi comme élément de motivation pour les individus. En tant que leader, vous pouvez lancer un défi en :
  - Impliquant les membres de l'équipe dans l'élaboration des objectifs de l'équipe.
  - Développant l'autonomie de l'équipe.
  - Vous assurant que les personnes disposent de l'autonomie nécessaire pour prendre le maximum de responsabilités possibles.
  - Contrôlant les progrès de la personne et en créant des opportunités de croissance et de développement.
  - Favorisant et encourageant les idées et les défis.

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### 6.5 Mentorat et coaching, techniques de motivation dans le leadership

C'est une chose d'identifier les besoins et de décider de la motivation, cela en est une autre de la créer.

Tandis que les techniques traditionnelles de motivation comprennent à la fois évaluation et menace, autrement dit la carotte et le bâton, les techniques de motivation postmodernes relatives par exemple au leadership apprécitif et à la psychologie positive, ne se focalisent que sur l'évaluation.

Le coaching et le mentorat sont à la fois des techniques d'apprentissage, de communication et de motivation pour soutenir la personne dans les efforts qu'elle fournit pour atteindre les objectifs fixés.

Le coaching et le mentorat sont décrits plus en détails dans le module Communication. Ces techniques sont au centre de l'ensemble du Programme de Développement du Leadership de l'AMGE.

	Coaching	Mentorat
Temps	Court terme	Long terme
Connaissances	Le coach n'a pas besoin d'avoir beaucoup de connaissances sur le sujet.	Le mentor est expérimenté sur le sujet à étudier.
Forme de la communication	Poser des questions Revoir ses préjugés Evaluation positive.	Faire des récits. Soutenir. Prouver le réalisme de la réalisation des objectifs.
Concernant l'apprenant...	Besoin de tâche spécifique	Vie

Motiver consiste à utiliser tous les types de communication positive, y compris l'utilisation de mots motivants. Prudence avec les mots comme « toujours, jamais, tout le monde, mais » etc.

ALLER A

Exercice collectif 6A



EXERCICE DE MOTIVATION

# Comprendre le leadership

## 6. MOTIVER LES AUTRES (suite)

### 6.6 Autonomie

Une force de participation très forte et positive entre motivation et délégation s'appelle l'autonomie qui consiste à déléguer le pouvoir en ayant confiance dans la capacité des personnes à se diriger elles-mêmes.

L'autonomie est très utilisée comme technique de motivation lorsque les personnes impliquées sont réticentes à être actives pour une raison quelconque, qui ont peu d'estime de soi ou qui sont submergées par de trop nombreux échecs dans la vie.

Donner de l'autonomie signifie passer la main sciemment et partager l'autorité de la prise de décision entre des personnes, avec l'idée que chacun est plus enthousiaste d'accomplir une tâche qu'il ou elle a décidé de faire personnellement.

L'autonomie peut être un pouvoir confié à une équipe. Pensez à une équipe sportive dans un match, chacun assumant ses responsabilités personnelles pour la mission de l'équipe.

L'autonomie peut être réalisée à différents niveaux de participation par les personnes impliquées dans la tâche :

- Participation entière : travail en commun avec une motivation mutuelle.
- Participation partielle : consultation réciproque et supervision mutuelle.
- Non-participation : simple communication en faisant confiance aux personnes engagées pour qu'elles dirigent par elles-mêmes.

Le but de l'autonomie peut aussi être multiple :

- Développement de l'image de soi positive
- Développement d'une compréhension plus critique ou analytique d'un environnement politique ou social.
- Développement de ressources pour agir.

*« L'autonomie commence lorsqu'elles changent d'idée sur les causes de leur impossibilité d'agir, lorsqu'elles reconnaissent les forces systémiques qui les oppressent, et lorsqu'elles agissent pour changer leurs conditions de vie.*

(Bookman et Morgen (1988) Les femmes et la politique de l'émancipation)

## Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 7. DELEGUER

Partager les tâches de votre groupe impliquera de motiver/impliquer/donner de l'autonomie plutôt que de simplement déléguer (acte de partage plutôt que tâche dont on se débarrasse).

La délégation suppose de donner une partie du travail à une personne spécifique (ou un petit sous-groupe) au sein de l'équipe. Les éléments essentiels de la délégation efficace sont :

- Autorité
- Responsabilité
- Ressources
- Soutien

pour réaliser la tâche déléguée.

Tout ceci doit être fourni à la personne/au sous-groupe prenant en charge le travail, tandis que

- La responsabilité des résultats

demeure du ressort du leader de l'équipe.

Pour déléguer, une communication ouverte et claire est cruciale. Les personnes prenant en charge le travail doivent être en mesure de poser des questions, d'obtenir des réponses et de tirer des « sonnettes d'alarme » par anticipation si un problème devient trop sérieux ou dépasse les limites de leur responsabilité.

### PASSAGE EN REVUE

Raisons pour déléguer des tâches à d'autres membres de l'équipe, entre autres :

- Optimiser le temps
- Libérer le leader de l'équipe pour lui permettre de prendre un rôle plus stratégique (moins opérationnel) (souvenez-vous de la position du leader dans le modèle du leader centré sur l'action d'Adair).
- Permettre d'« éclater » le travail, avec des personnes prenant des responsabilités spécifiques dans des tâches spécifiques.
- Encourager la créativité dans la résolution de problème en incluant d'autres perspectives.
- Fournir une opportunité d'apprentissage et de développement en permettant à des personnes d'essayer de nouvelles tâches et activités.

Sur le dernier point, il est essentiel de se souvenir qu'en fournissant une opportunité aux individus de développer leurs compétences, un accès à un support en continu est nécessaire. Nous nous intéresserons à des mécanismes supports ci-après.

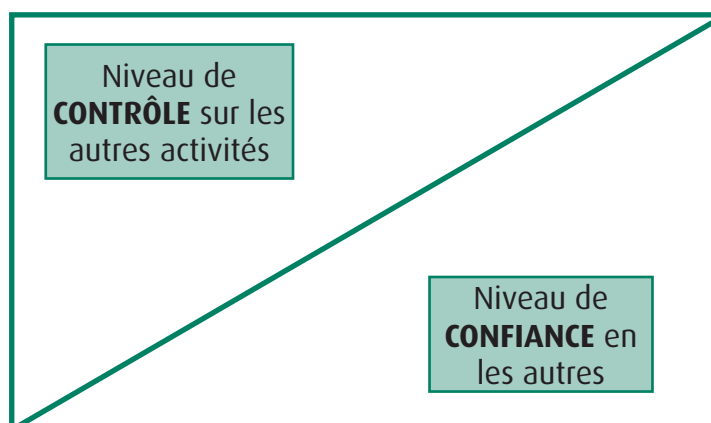


# Comprendre le leadership

## 7. DELEGUER (suite)

### 7.1 Comment déléguer

Lorsqu'on examine comment déléguer des tâches aux autres, il faut tout d'abord regarder la question du **CONTRÔLE** et de l'équilibre entre **CONTRÔLE** et **CONFIANCE**. Suivant que nous avons plus ou moins confiance dans les autres pour prendre en charge une tâche, nous ressentirons plus ou moins le besoin de contrôler leurs activités. Nous pouvons représenter cet équilibre de la façon suivante :



Cela montre que, pour qu'il y ait une augmentation de la confiance, il faut qu'il y ait une diminution des contrôles et vice-versa. Il n'est pas possible d'augmenter la confiance et le contrôle simultanément. Par conséquent, en déléguant une tâche à une autre personne, vous lui dites implicitement que vous lui faites confiance pour l'accomplir. Si vous appliquez alors des contrôles plus stricts sur la personne, vous niez la confiance dont vous l'avez investie.

En cherchant à atteindre le correct équilibre entre confiance et contrôle, les quatre facteurs suivants doivent être pris en considération :

1. Vos besoins et préoccupations
2. Les besoins et préoccupations des autres
3. La tâche elle-même
4. Le contexte ou l'environnement existant.

#### 7.1.1 Quelle forme doivent prendre vos « contrôles » ?

En fonction de l'activité ou de la tâche qui est déléguée et des lacunes à combler dans l'expérience personnelle, vous pouvez choisir de négocier certains des « contrôles » suivants :

- Intégration en binôme
- Formation complémentaire spécifique
- Contrôle de tous les courriers avant leur envoi
- Entretiens réguliers pour faire le point sur la progression
- Participation à des réunions, etc.

Il est clair que le but du leader lorsqu'il délègue des tâches à d'autres personnes est de regarder comment il peut réduire les contrôles. Ce résultat est généralement obtenu en reconnaissant les progrès et en validant les compétences nouvellement acquises de la personne et/ou la confiance qu'on lui accorde. Si vous trouvez que vous devez intensifier les contrôles, il se peut que vous ayez mal jugé les dispositions de la personne à prendre des responsabilités par rapport à une activité.

# Comprendre le leadership

## 7. DELEGUER (suite)

Le tableau suivant vous aidera à prendre en compte et appliquer ces facteurs à votre propre situation :

FACTEUR	SUJETS A PRENDRE EN CONSIDERATION	ACTIONS
1. Vos besoins et préoccupations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est votre compétence en tant que coach ?</li><li>• Quel est votre style de leadership ?</li><li>• Quelle est votre compétence pour réaliser la tâche ?</li><li>• Avec quel niveau d'incertitude pouvez-vous vivre ?</li><li>• Comment ressentez-vous le « laisser faire » ?</li></ul>	
2. Les besoins et préoccupations des autres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est leur compétence à ce jour ?</li><li>• Combien de temps serait nécessaire pour leur permettre d'acquérir les compétences requises ?</li><li>• Depuis combien de temps accomplissent-elles leur tâche actuelle ? Ont-elles besoin de nouveauté pour s'étoffer ?</li><li>• Comment s'adapteront-elles pour faire quelque chose de nouveau ou de plus difficile que d'habitude ?</li></ul>	
3. La tâche	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle exigence présente la tâche ?</li><li>• Quelle difficulté présente-t-elle ?</li><li>• Qui s'occupe de la tâche (p.ex. y-a-t-il des détenteurs d'enjeux clés directement impliqués ?)</li><li>• Quelle est l'ampleur de la tâche ?</li><li>• Est-ce qu'elle a été effectuée auparavant par un autre membre de l'équipe ?</li></ul>	
4. Le contexte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avez-vous une bonne relation avec la personne ?</li><li>• Quelle est l'historique de la relation ?</li><li>• Quelle expérience avez-vous du travail de cette personne (qualité, rapidité, style, etc.) ?</li><li>• Etes-vous prête à travailler de nouveau avec cette personne ?</li><li>• Combien de temps sera nécessaire pour qu'elle développe de nouvelles compétences (si nécessaire) ?</li><li>• Est-ce que cela créerait un précédent négatif dans l'équipe (ou dans l'organisation) si vous déléguez une tâche donnée à cette personne en particulier ?</li></ul>	

L'approche pour une délégation efficace peut être ainsi résumée :

**« Esprit branché, yeux ouverts mais sans intervention »**

Pour résumer une délégation efficace, voici un plan simple en huit étapes que vous pouvez suivre :

# Comprendre le leadership

## 7. DELEGUER (suite)

### 7.1.2 Etapes vers la délégation

- 1 Identifier la tâche à effectuer
- 2 Répertorier les exigences clés et les caractéristiques essentielles de la tâche
- 3 Identifier la personne susceptible d'effectuer la tâche
- 4 Comparer les compétences existantes et les exigences de la tâche (CONFIANCE)
- 5 Identifier les lacunes
- 6 Décider comment les lacunes seront comblées (CONTROLE)
- 7 Assigner la tâche
- 8 Contrôler la progression

#### Discussion

#### MISSION, VISION ET DELEGATION A L'AMGE

Comment pensez-vous que la mission de l'AMGE peut être menée à bien avec la vision du développement des leaders dans un cadre bénévole, ainsi que professionnel, pour construire le monde de demain ?

### Journal d'apprentissage

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER

*Dans le monde d'aujourd'hui, les leaders ont besoin avant toutes choses, d'être des bâtisseurs de communautés. Ils doivent être capables d'encourager des groupes de personnes disparates à se parler. Les compétences pour ouvrir le dialogue, construire des passerelles et tirer le meilleur parti des différences, cicatrifier les plaies et découvrir de nouvelles façons productives d'avancer sont les capacités clés des leaders dans le monde d'aujourd'hui. Ces capacités sont clairement stimulées par l'engagement dans le scoutisme et le guidisme.*

**Dr. Donna Ladkin,**  
Centre de formation et leadership pour les cadres  
Ecole de Management de Cranfield  
Université de Cranfield R.U.

Dans le monde d'aujourd'hui, quel que soit le lieu où nous habitons, la transition et le changement sont des processus constants, souvent complexes et subtils, entraînant l'incertitude et l'inattendu. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel pour un leader efficace, d'avoir une compréhension claire des sujets suivants pour être efficace dans son appui à l'introduction et à la mise en place du changement.

Certaines personnes disent même que le leadership moderne consiste plus à conduire le changement vers les objectifs qu'à atteindre les objectifs fixés.

*A travers l'histoire, nous construisons, reconstruisons et parfois réinventons hier et demain. La mémoire et l'imagination fusionnent pendant le processus.*

(Jérôme Bruner : Construire des histoires)

### Discussion

#### CHANGEMENT

- Qu'est-ce que le changement ?
- Qu'est ce qui guide le changement ?
- Est-ce que le changement est vraiment nécessaire ?
- Comment le changement améliorera-t-il les choses ?
- Comment les personnes répondent-elles au changement ?
- Comment puis-je aider les personnes à travers le processus de changement ?
- Dans quelle mesure suis-je prête au changement ?

En travaillant grâce aux questions soulevées dans cette rubrique, vous serez en mesure d'évaluer votre capacité actuelle à agir en tant que leader efficace du changement et à identifier des domaines de développement.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### 8.1 Qu'est-ce que le changement ?

Voici quelques définitions du changement soumises à votre réflexion :

- « Le changement est un processus, pas une conclusion. »
- « Le changement est une expérience lente, délibérée et parfois frustrante. »
- « Le changement est le processus qui consiste à se déplacer de la situation présente vers une situation meilleure. »
- « Le changement est la réponse à un problème. »

#### Discussion

#### EXPERIENCE DU CHANGEMENT

A partir de votre propre expérience d'un changement particulier, et de l'impact qu'il a eu sur votre vie, rédigez ici votre propre définition :

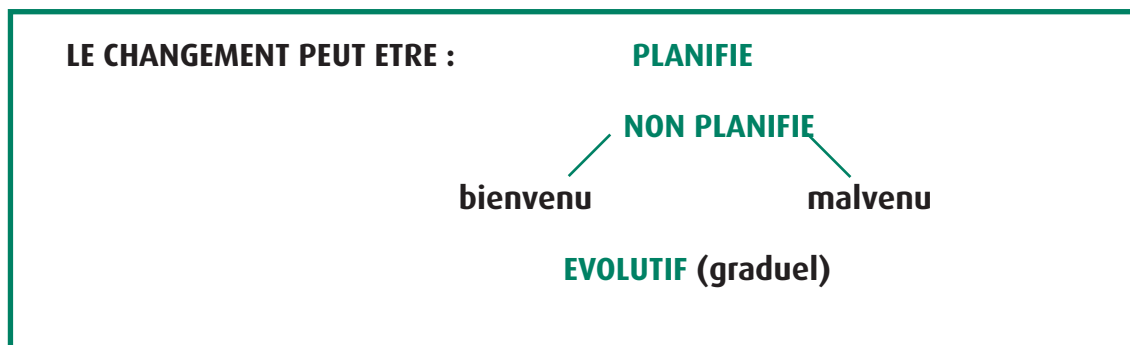
Réfléchissez à cette même expérience du changement et répondez aux questions suivantes :

- Est-ce que votre déclaration identifie le changement comme étant une expérience positive ou négative ?
- Avez-vous apprécié le processus de changement ?
- Dans quelle mesure avez-vous pu gérer le processus ?
- Dans quelle mesure aviez-vous été impliquée dans la planification du processus ?
- Dans quelle mesure avez-vous été capable de parler à d'autres personnes au sujet de ce qui vous arrivait ?
- Comment les autres ont-ils perçu et réagi au changement ?
- Qu'avez-vous gagné, ou perdu à l'issue du changement ?
- Comment vous sentez-vous par rapport au changement maintenant ?
- Que ferez-vous la prochaine fois lorsque vous rencontrerez une situation similaire ?



# Comprendre le leadership

## 8. LEADING CHANGE (Contd)

En fonction du type de changement que vous avez identifié, vous aurez différentes réponses à ces questions, mais le constat est que les changements se répartissent en trois types distincts :



Cette simple grille nous permet de différencier différents types de changement. Certains exemples les illustrent. Vous pouvez aussi en ajouter d'autres, tirés de votre propre expérience..

Type de changement		
Changement planifié	<i>Retraite</i>	<i>Licenciement</i>
Changement non planifié	<i>Gain à la loterie</i>	<i>Voiture volée</i>
Changement évolutif (graduel)	<i>Goût pour certains aliments</i>	<i>Changement de taille de vêtements !</i>

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### 8.2 Estimer le besoin de changement

Avant de vous précipiter dans des projets de changement, il est vital d'identifier :

- Pourquoi le changement est nécessaire
- Ce qui a besoin de changer.

En passant du temps à évaluer pourquoi le changement est nécessaire, ainsi que la nature et l'étendue du domaine de changement, le leader acquiert des connaissances et un aperçu qui l'aideront à identifier les pièges éventuels et à minimiser les risques. Dans certaines situations, il sera possible d'identifier une solution simple à un problème qui générera peu, s'il en est, de ruptures dans l'organisation.

**« Le temps passé en reconnaissance du terrain est rarement gaspillé »**

Tous les plans efficaces de changement sont basés sur une analyse du type de changement véritablement requis. En décider, constitue la première étape d'une identification systématique de ce qui doit changer.

Il existe trois types basiques de changement planifié :

- Routine
- Amélioration
- Innovation

**Routine** : les changements sont ceux qui sont planifiés et inscrits dans le fonctionnement de l'organisation. Du fait qu'ils interviennent de manière régulière, ils sont anticipés et ne provoquent aucune anxiété indue. On peut prendre comme exemple de changement routinier, l'embauche de personnel occasionnel durant les périodes de surcharge d'activité.

**Amélioration** : fait référence au changement qui ajoute des avantages ou de la valeur à ce que l'organisation fait déjà. Ce sont des changements qui construisent sur l'existant plutôt que de remettre en question. Ils sont destinés à rehausser ou corriger les procédures et méthodes actuelles. Les personnes peuvent se sentir menacées par les voies d'amélioration, mais néanmoins comprendre pourquoi elles sont nécessaires. Un exemple de voie d'amélioration pourrait être l'introduction d'un nouveau programme de formation pour aider à comprendre les sujets ayant trait à la gestion des risques avec les jeunes.

**Innovant** : les changements modifient profondément la manière avec laquelle une organisation traite ses affaires. Cela exige des personnes de repenser la façon de se comporter et de modifier les schémas anciens. Ces changements sont généralement conçus en ayant l'avenir à l'esprit, c'est pourquoi certaines personnes peuvent ne pas immédiatement comprendre leur objectif et peuvent, par conséquent, leur résister. Comme exemple de changement innovant, on pourrait citer le changement de culture d'une organisation, depuis « les reproches » (c'est toujours de la faute de quelqu'un si les choses se passent mal) à celle du « pas de honte » (que pouvons-nous tous apprendre de cette erreur ?)

Il est important de reconnaître le type de changement requis, parce que chaque type nécessite une stratégie différente, ainsi que différents niveaux d'intervention et de soutien du leader.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

Afin d'explorer plus en détails l'impact potentiel qu'aura chaque type de changement sur l'organisation en termes de :

- délais pour le mener à bien ;
- rupture avec les routines et procédures établies ;
- exigences pour former/améliorer les compétences des membres clés du personnel et autres ;
- niveau et intensité des actions du leader pour soutenir le changement.

ALLER A

### Exercice individuel 8.1

Individuel

### CHANGEMENT AU TRAVAIL

*Notre plus grande peur est que nous ne soyons pas parfaits.  
Notre plus grande peur est que nous soyons puissants au-delà de ce qui est mesurable.  
C'est notre lumière, pas notre obscurité qui nous effraie le plus.  
Nous nous demandons : qui suis-je pour être brillant, merveilleux, talentueux, fabuleux ?  
En fait, qui êtes-vous pour ne pas l'être ?  
Vous êtes un enfant de Dieu.  
Jouer petit ne sert pas le monde.  
Se rétrécir devant les autres pour qu'ils ne se sentent pas en insécurité ne fait pas preuve d'une attitude éclairée.  
Nous sommes nés pour manifester la gloire de Dieu qui est en nous.  
Elle n'est pas seulement présente chez certains d'entre nous, elle est en chacun et lorsque nous laissons notre propre lumière briller, nous donnons inconsciemment la permission aux autres d'en faire autant.  
Lorsque nous sommes libérés de notre propre peur, notre présence libère automatiquement les autres.*

(Marianne Williamson  
'A Return to Love')

Discussion

### ARRETER LE MONDE QUI CHANGE ?

*Certains disent qu'ils ne veulent pas le changement. Ils veulent que le monde s'arrête.*

*Imaginez le monde qui s'arrête : les enfants ne grandiraient pas, la baignoire continuerait de goutter, le soleil continuerait à briller toute la nuit et vous ne vous rapprocheriez pas de ceux qui vous manquent.*

*Voulez-vous toujours que le monde s'arrête ?*



# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER (suite)

### 8.3 Reconnaître les facteurs du changement

Les quatre principaux facteurs qui précipitent le changement sont :

- Une crise : faire quelque chose rapidement ou périr.
- Une vision : l'avenir nous appartient, allons-y.
- Une opportunité : une chose arrive qui nous offre une grande chance.
- Une menace : nous ferions mieux de faire quelque chose, sinon nous pourrions nous retrouver avec un gros problème.

Quelle que soit la raison du changement, en restant conscient de ce qui se passe, à la fois au sein de l'organisation elle-même, et dans le monde plus vaste, nous pouvons anticiper le besoin de changement avant qu'il devienne un impératif. En d'autres termes, nous pouvons voir le changement en termes d'opportunité, plutôt que de crise ou de peur.

Autrement dit, comprendre le changement signifie être réceptif à l'environnement spécifique dans lequel nous opérons. Cela signifie se poser constamment la question : « Qu'est-ce qui se passe là-bas et comment pourrions-nous répondre ? ».

Il existe deux outils efficaces que vous devriez utiliser de manière régulière et loyale pour vous aider à « scanner » les environnements interne et externe de votre organisation :

- (a) **SWOT OU AFOM** (**A**touts, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces) pour identifier des facteurs critiques au sein de l'organisation susceptibles de conduire le changement et :
- (b) **PESTO** (**F**acteurs **P**olitiques, **E**conomiques, **S**ociaux, **T**echnologiques et **A**utres) opérant dans un environnement plus large qui influenceront sur le changement et le conduiront.

#### 8.3.1 Analyse SWOT ou AFOM

L'analyse **SWOT** étudie une organisation à partir de quatre angles différents :

Statut : Atouts, Faiblesses  
et avenir : Opportunités et Menaces.

Voici quelques questions pour vous amener à réfléchir sur l'outil SWOT (AFOM) et la façon de l'utiliser pour effectuer un scan interne de votre organisation..

**Atouts :**

- Dans quel domaine sommes-nous performants ?
- Qu'est-ce qui nous distingue ?
- Que faisons-nous de façon unique, que les autres ne font pas ?
- Dans quelle mesure nos membres sont-ils bien formés/motivés ?
- Dans quelle mesure nos « clients » nous aiment-ils ?
- Dans quelle mesure nous développons/renforçons-nous ?
- Dans quelle mesure chacun est engagé pour atteindre l'excellence ?
- Dans quelle mesure l'organisation est-elle innovante/créative/flexible ?

**Faiblesses :**

- En quoi sommes-nous mauvais ?
- Nos compétences sont-elles dépassées ?
- Nos valeurs sont-elles pertinentes dans le monde d'aujourd'hui ?
- Est-ce que notre organisation reflète la communauté dans laquelle elle se trouve ?
- Sommes-nous bien pourvus en ressources ?
- Sommes-nous inclusifs ?

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER (suite)

- Opportunités :** Quelles sont les opportunités offertes dans nos communautés ?  
Y-a-t-il de nouveaux domaines qui s'ouvrent ?  
Pourrait-il y avoir un accroissement de la demande pour nos services ?  
Existe-t-il des opportunités pour constituer des alliances/partenariats stratégiques ?  
Existe-t-il des initiatives mondiales/nationales/régionales/locales susceptibles de nous aider ?  
Y-a-t-il des personnes disposant de compétences spéciales parmi nous ?
- Menaces :** Quelles menaces peuvent exister dans l'environnement ?  
Est-ce que le climat politique/économique serait susceptible de changer pour le pire ?  
Est-ce que notre influence se resserre ?  
Est-ce que les valeurs qui nous distinguent se trouvent diluées dans le temps ?  
Savons-nous d'où viendra la prochaine génération de leaders ?  
Est-ce que nos « concurrents » agissent de manière agressive à notre égard ?  
Est-ce que nos « clients » s'orientent vers des services différents ?  
Y-a-t-il moins de potentiel de croissance/expansion/diversification ?  
Est-ce que les exigences de conformité vont devenir trop onéreuses ?

ALLER A

Exercice individuel 8.2

Individuel

ANALYSE SWOT/AFOM DE L'ORGANISATION

### PASSAGE EN REVUE

En réfléchissant à votre analyse SWOT/AFOM, vous serez en mesure de détecter les tendances et les développements qui affecteront la direction que votre organisation prendra.

En tant que leader, vous devez répondre à ces tendances et développements comme un marin expérimenté réagirait à une prévision météorologique par un changement de cap.

### 8.3.2 Analyse PESTO

Cependant, ce n'est pas seulement en regardant à l'intérieur de l'organisation que nous pouvons détecter les tendances qui nous mènent vers un changement. L'environnement extérieur dans lequel l'organisation opère fournit également des indices sur les facteurs conduisant au changement. Utiliser l'outil PESTO pour prendre un « scan » extérieur peut nous alerter sur des tendances favorables et moins favorables qui auront un impact sur l'organisation. Les facteurs « PESTO », bien évidemment, différeront d'une organisation à l'autre. Cependant, vous pouvez en identifier certains, ou tous, parmi les suivants :

- P (politique) :**
- Législation actuelle ou future à l'échelle mondiale, régionale, nationale ou locale.
  - Tendances et développements au sein du secteur de votre propre organisme.
  - Réflexion « cohérente » inter gouvernements à tous niveaux.
  - Initiatives gouvernementales et changement de priorités à tous niveaux.
  - Promotion et soutien de l'apprentissage et du développement tout au long de la vie.
  - Initiatives financières publiques/privées

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

- E** (économique) : Tendances économiques intérieures et à l'étranger.  
Soutien ou absence de soutien financier pour les ONG.  
Facteurs client « bon ressenti – mauvais ressenti ».
- S** (social) : Attitude du public à l'égard des questions environnementales.  
Problématiques et priorités sanitaires mondiales.  
Politiques du travail « favorables à la famille ».  
Evolution du rôle des femmes dans la société.  
Prédominance de la langue anglaise à travers le monde.  
Structures et relations au travail « flatteuses », plus informelles.  
Plus grande autonomie chez les jeunes.
- T** (technologique) : Avancées dans les technologies de l'information.  
Croissance des communications électroniques.  
Télécommunications sophistiquées.  
Syndrome du « village mondial »
- O** (autre) : « Nouveau visage » au sommet.  
Changements dans la politique organisationnelle.  
Intérêt ou « passion » pour une cause particulière.  
Influence des démarches de banc d'ess

ALLER A

Exercice individuel 8.3

Individuel

ANALYSE PESTO DE L'ORGANISATION

Ne passez pas trop de temps à décider si un facteur particulier devrait être étiqueté, par exemple, « politique » ou « économique ». Placez-le où vous le souhaitez. Ce qui est important est d'essayer de capter autant de tendances et d'évolutions que possible. Souvenez-vous de la question clé:

**« Que se passe-t-il là-bas et qu'est-ce que cela signifie pour nous ? »**

Quelles que soient les tendances que vous avez identifiées, il est clair que dans le monde d'aujourd'hui, le changement fait partie de la vie quotidienne. Quel que soit le type de votre organisation, vous allez devoir être capable d'identifier les changements qui auront un impact sur la façon dont votre organisation se présentera pour tenir sa place au 21ème siècle.

Une fois que vous aurez identifié les facteurs potentiels du changement pour aujourd'hui, vous serez en mesure de planifier par rapport à l'impact du changement bien avant qu'il ne se transforme en « crise » demain.

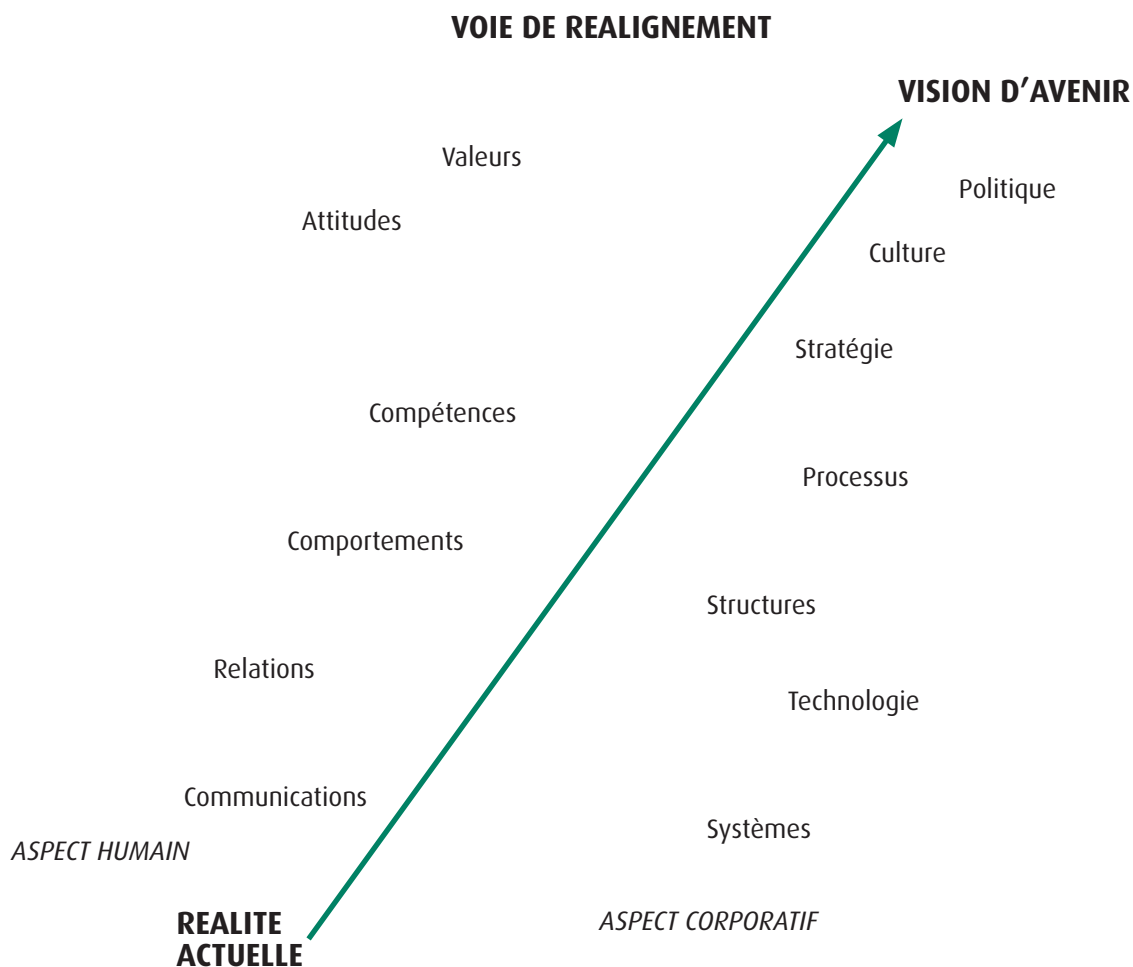
Les forces extérieures qui conduisent le changement (identifiées dans votre analyse PESTO) auront également un impact interne dans quatre domaines clés de votre organisation. Elles toucheront très certainement :

- La **structure** de l'organisation, sa culture, ses valeurs, ses politiques, procédures et processus.
- Les **services** fournis par l'organisation.
- La **technologie** de l'organisation, sa technologie de communication de l'information, ses ressources physiques.
- Les **personnes** qui travaillent pour l'organisation, leur motivation, leur compétence et leur engagement.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER (suite)

Chacun de ces domaines aura besoin de se réaligner à partir de la réalité actuelle pour aller vers le changement. Si vous « bricolez » seulement un des aspects, le changement ne pourra pas être conforté.



Ce que cela signifie, c'est que le processus de changement aura un impact sur chacun des aspects d'une organisation. Le réalignement signifie utiliser le processus pour « rempiler » chacun des aspects de l'organisation, afin qu'ils se déplacent dans le sens de la vision, là où ils doivent être comme résultante du changement.

En estimant le besoin de changement, le résumé suivant de l'analyse de la situation fournit un outil permettant aux personnes chargées de mettre en place la stratégie du changement de se focaliser sur un ensemble de questions clés, avant de s'engager vraiment dans une ligne de conduite spécifique. Cette analyse souligne la valeur de l'acquisition et de l'interprétation de l'information pour déterminer la nature et l'étendue du changement proposé.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### 8.4 Analyse de la situation pour changer

Questions clés	Informations nécessaires (source ?)
1. Quelle est notre vision collective de l'avenir ?	• Aspirations et attentes de tous les détenteurs d'enjeux.
2. Que se passe-t-il dans l'environnement plus large ?	• Informations PESTO.
3. Quelles sont les questions et les tendances clés qui préoccupent particulièrement notre organisation ?	• Information de tous les détenteurs d'enjeux.
4. Quelles sont les causes premières de ces tendances et problématiques ?	• Faites des recherches de découvertes, conclusions, analyses de causes premières pour approfondir la compréhension – causes et effets.
5. Quel est notre propre niveau de compréhension de ces problèmes ?	• Identifiez des domaines dans lesquels nous avons besoin d'accéder à plus d'informations.
6. Que devons-nous mieux comprendre avant de prendre des décisions ?	• Identifiez des domaines où il faut faire plus de recherches.
7. Quelles autres organisations travaillent activement dans le même domaine que nous ?	• Informations sur le champ d'action, le rôle, la capacité et le potentiel des autres organisations.
8. Que pouvons-nous apprendre d'elles ?	• Informations sur ce qui a/n'a pas fonctionné pour elles.
9. Quelles questions devrions-nous aborder ?	• Informations pour déterminer : <ul style="list-style-type: none"><li>- La pertinence</li><li>- L'avantage compétitif</li><li>- La faisabilité</li><li>- La disponibilité de la ressource</li><li>- Les alliés/partenaires potentiels</li></ul>
10. Sommes-nous organisés efficacement pour répondre ?	• Analyse de l'estimation de notre capacité à présenter ce qui doit changer.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### 8.5 Identifier et promouvoir les avantages du changement planifié

Qu'entendons-nous exactement par changement planifié ? Cela signifie introduire une alternative planifiée significative par rapport à la façon dont l'organisation fonctionne maintenant en espérant qu'elle apportera un « résultat net » bénéficiaire. Les stratégies de changement planifié sont destinées à combler des lacunes en matière de performances, résoudre des problèmes, satisfaire des besoins organisationnels critiques et apporter des améliorations supportables à la performance d'une organisation.

Evidemment, plus nous sommes en mesure de **planifier** le changement, de **contrôler** l'impact du changement sur nos vies, d'obtenir le **soutien** des autres étant donné que nous maîtrisons le processus du changement et d'identifier les **bénéfices** pour nous-mêmes issus de tout changement, plus nous sommes susceptibles de trouver que le changement est une expérience positive qui vaut la peine d'être tentée.

Ainsi, lorsque nous donnons un sens acceptable au changement et lorsque nous identifions notre propre rôle comme faisant partie du processus de changement, nous sommes plus susceptibles d'y travailler et de donner pouvoir aux autres d'en faire autant.

C'est lorsque le changement nous pousse, lorsque nous perdons le contrôle, nous sentons isolés et non soutenus et que nous ne voyons pas de bénéfices personnels pour nous-mêmes, que nous continuons à lui résister, à prétendre qu'il ne se passe rien, à nous retirer, et même parfois, à essayer de saboter les efforts de changement.

Bien qu'il ne soit pas toujours possible de prédire le changement, plus nous sommes capables de planifier le changement, plus nous sommes efficaces pour le négocier.

Il est recommandé de penser aux différents rôles et opinions des détenteurs d'enjeux impliqués lorsqu'on introduit le changement et de décrire les bénéfices pour chaque rôle dans le but de se préparer à toute objection au changement.

Les rôles du détenteur d'enjeux sont exprimés soit en termes d'activité, de discussion (mais pas d'action) ou de réflexion (mais ni exprimée ni concrétisée).

#### Les 6 rôles d'un détenteur d'enjeux

Détenteur d'enjeux expression/rôle	Réfléchissant	Discutant	Agissant
Pour	"Suiveur"	Défenseur	Partenaire
Contre	Opposition passive "bombe à retardement"	Sceptique "avocat du diable"	Opposant "saboteur"

Changer l'opinion d'un détenteur d'enjeux suppose de s'adresser à lui et de solliciter l'expression de ses opinions de la manière la plus active possible. Une personne qui réfléchit doit être questionnée, un parleur a besoin de discussion et d'arguments ainsi que d'engagement pour être actif et un faiseur doit être interrogé pour réfléchir sur ses activités. Ainsi, vous voyez, l'opinion peut changer en provoquant un déplacement vers le rôle d'à côté (dans le tableau).

Lorsque vous décrivez le changement, vous pouvez viser à avoir au moins un bénéfice pour chaque groupe de détenteurs d'enjeux, pour leur donner le sentiment de s'approprier et d'assumer le changement.

En résumé, le changement planifié retire un peu de conjecture à l'avenir, dynamise une organisation et aide à découvrir et utiliser les talents inexploités et la créativité des personnes qui en font partie.



Exercice individuel 8.4



ANALYSE DES BENEFICES D'UN CHANGEMENT

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### PASSAGE EN REVUE : Les bénéfices du changement planifié

Vous pouvez avoir identifié tout ou partie de ces facteurs :

- Il fournit un cadre pour permettre aux leaders de conduire le processus de changement du début jusqu'à la fin.
- Il encourage l'innovation, la créativité et la prise de risque responsable.
- Il soutient le développement continu, la prospérité et l'identité de l'organisation.
- Il aide les organisations à demeurer compétitives sur le marché.
- Il diminue les erreurs, les méprises et les défauts.
- Il renforce le concept de service de haute qualité rendu par une main d'œuvre compétente et engagée.
- Il fait gagner du temps et de l'argent et préserve l'énergie et les ressources.
- Il génère un climat dans lequel chacun est en situation d'apprenant.

Enfin, du point de vue du leader, il permet à l'organisation de répondre aux interrogations :

**Quand**

**Où**

**Comment**

dans le but de planifier les interventions les plus appropriées pour étayer le changement.

Identifiez les sources et la  
résistances au changement



Surmontez la résistance  
au changement



Fixez des objectifs  
pour le changement

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

Piloter et participer à la planification d'un changement permet aux individus :

- d'être proactifs ;
- d'investir dans la vision ;
- de communiquer la vision : le message « comment seront les choses » aux autres ;
- de déployer toute une gamme de stratégies d'apprentissage pour soutenir les autres tout au long du changement planifié.

Cela permet également au leader de planifier comment négocier les défis spécifiques durant la période de transition et de changement. Il peut y avoir des plans pour :

- S'accorder sur les rôles et les responsabilités spécifiques de chacune des personnes impliquées.
- Inciter les acteurs clés à apporter une contribution constructive.
- Garantir que toutes les personnes touchées par le changement auront la capacité à changer également.
- Apprendre par le processus, que ce soit à partir des réussites ou des erreurs.
- Fixer et mesurer les résultats.
- Adapter, amender, voire modifier le plan du changement !

Quel que soit l'aspect de la planification du changement que vous preniez en considération, il vous sera probablement utile de vous remémorer les sept étapes clés valables pour toutes les activités de planification :

Etape 1	Définir ses objectifs
Etape 2	Collecter toutes les informations pertinentes
Etape 3	Choisir la meilleure méthode ou approche
Etape 4	Développer le plan
Etape 5	Mettre en place le plan
Etape 6	Contrôler la mise en œuvre
Etape 7	Suivre les résultats

### 8.5.1 Suivre l'impact du changement sur les autres

Toute amélioration significative ou tout changement organisationnel innovant provoquera des ondulations (ou des raz de marée selon l'impact du changement) à travers toute l'organisation. Les modèles de travail des personnes seront rompus. Ils éprouveront alternativement de l'excitation, de l'appréhension, des craintes et de la détresse.

Chacun répond différemment au changement. Les attitudes vis-à-vis du changement seront influencées en particulier par le fait que les personnes ont été ou non impliquées dans la décision du changement en première place. Si elles perçoivent que le changement présente des menaces, elles répondront comme s'il était réellement menaçant. En revanche, si le changement se présente comme un processus naturel de croissance et de développement, les personnes montreront une attitude beaucoup plus positive.



# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER (suite)

Avant de regarder plus en détails le véritable processus de transition et de changement, essayez cette activité pour identifier l'impact que le changement peut avoir sur les personnes au travail.

ALLER A

### Exercice individuel 8.5

Individuel

### EMOTIONS RÉSULTANT D'UN CHANGEMENT

#### PASSAGE EN REVUE

Quels que soient les exemples que vous ayez choisis à partir de votre propre expérience du changement au travail, vous aurez sûrement identifié des occasions lorsque vous-même, ou d'autres personnes, ont exprimé tout ou partie de ces émotions.

C'est humain d'éprouver une appréhension par rapport au changement. La situation est beaucoup plus confortable pour nous dans un environnement familier, connu et sûr.

Maintenant, réfléchissez à ce qui pourrait constituer une réponse efficace aux émotions que les personnes vivent au moment où elles passent par la transition et le changement. Combien de vos suggestions prennent en compte des aspects de la **communication** :

- Ecouter
- Clarifier
- Répéter le message
- Poser/répondre à des questions
- Expliquer

Un accès continu à des informations claires et fiables, constitue la clé du soutien aux personnes dans la phase de transition et de changement.

*« La paix est un processus de chaque jour, chaque semaine, chaque mois qui peu à peu change les opinions, lentement érode les vieilles barrières, tranquillement construit de nouvelles structures. »*

John F. Kennedy

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

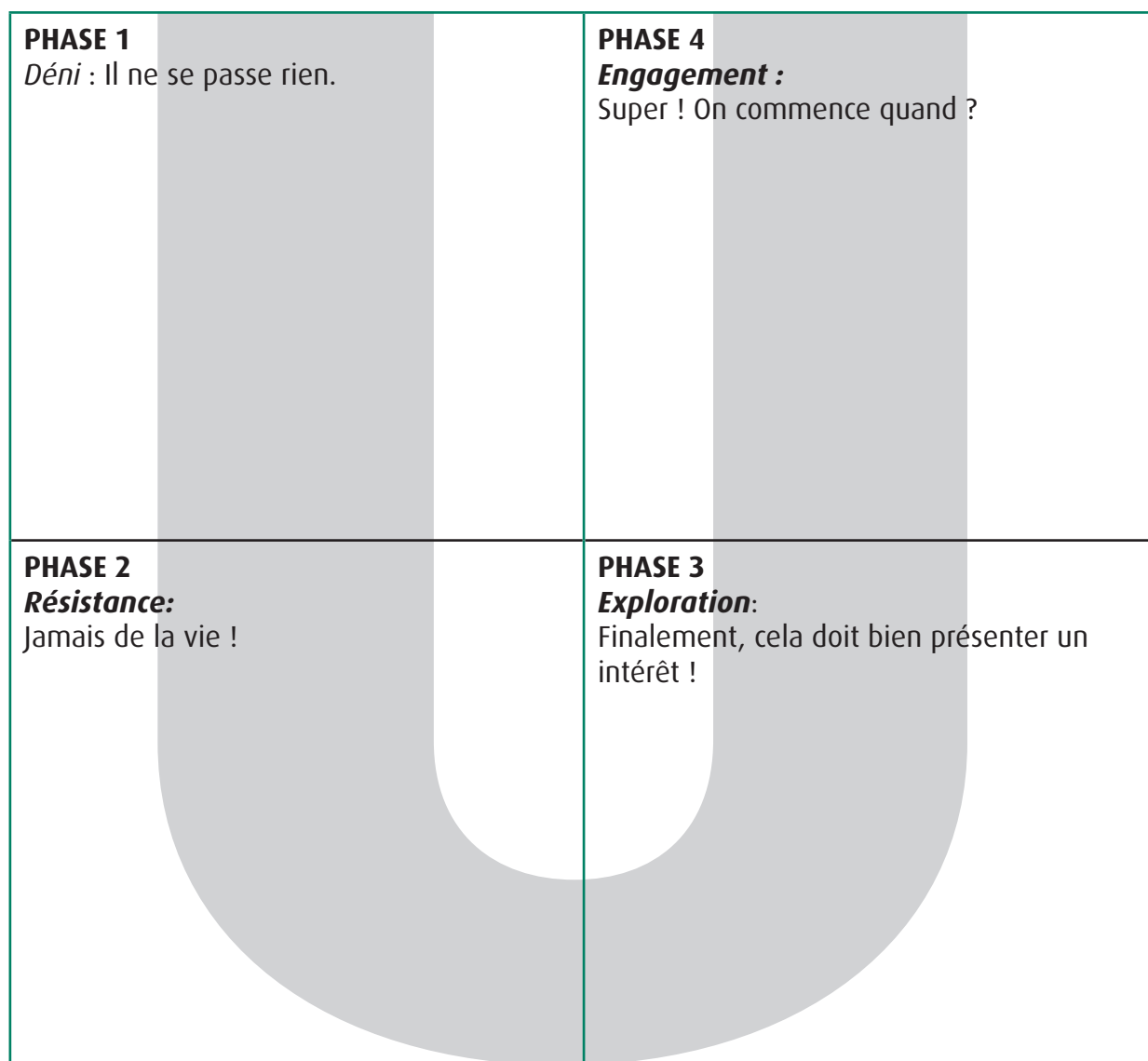
### 8.6 Modèle de courbe du changement : les quatre phases

Il existe un grand nombre de modèles qui montrent la gamme des différentes émotions que les personnes vivent au cours de la période de transition et de changement.

Nous allons explorer un des modèles les plus « simplistes » pour aider à la compréhension du processus de changement.

Ce modèle a été élaboré par Jaffe et Scott qui le décrivent comme le Modèle de la Courbe du Changement.

Dans ce modèle, ils affirment que les personnes affectées par le changement subissent un processus en quatre phases qui se présente ainsi :



# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

Comme de nombreux modèles, celui-ci fait apparaître le processus comme simpliste. La réalité est toute autre !

Tout d'abord, chaque phase n'est pas nécessairement égale en temps, en intensité ou en impact. Le processus n'est pas non plus séquentiel.

Il est possible, par exemple, de passer d'une phase à une autre et de faire des allers et retours selon la situation particulière. Les personnes deviennent aussi plus (ou moins) claires et confiantes sur leurs propres positions.

Avec ces réserves à l'esprit, le modèle de courbe du changement est basé sur ces cinq principes du changement :

1. Le changement est un processus continu, plutôt qu'un événement isolé.
2. Il existe une séquence progressive des comportements dont chacun doit être expérimenté et maîtrisé, afin de fonctionner efficacement dans un environnement changeant.
3. Les comportements qui peuvent sembler négatifs, comme le déni, l'appréhension, la colère et la résistance sont normaux et constituent des éléments d'adaptation dans le processus de changement.
4. Il existe des stratégies spécifiques disponibles pour faciliter la maîtrise individuelle du changement.
5. La progression des phases du changement représente une opportunité pour apprendre, croître et prendre des risques responsables.

Afin d'approfondir la compréhension de l'impact du changement sur les autres, nous allons maintenant regarder de plus près comment les personnes sont susceptibles de se comporter dans chacune des quatre phases.

Nous pouvons diviser le modèle en :

OPPORTUNITÉ  
**Exploration et engagement**

DANGER  
**Déni et résistance**

Here are some of the signs, symptoms and consequences of each phase.

	<i>Personnes dans cette phase</i>	<i>Conséquences</i>
<i>Engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se sentent confiantes et se contrôlent.</li><li>• Se sentent à l'aise avec le changement.</li><li>• Sont capables d'accélérer sur le côté technique du changement.</li><li>• Savent qu'elles sont en cours de processus de changement.</li><li>• Ont travaillé à sa réussite.</li><li>• Travaillent efficacement.</li><li>• Prennent des responsabilités personnelles pour atteindre les résultats.</li><li>• Savent ce qu'elles font et sont d'accord sur la façon de procéder.</li><li>• Ressentent plus de maîtrise et moins de stress.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haute performance</li><li>• Réalisation des résultats escomptés pour l'organisation.</li><li>• Focalisation sur l'amélioration continue.</li></ul>

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

	Personnes dans cette phase	Conséquences
Exploration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont énergiques</li> <li>• Recherchent de nouvelles façons de faire et de penser.</li> <li>• Cherchent à apprendre et à découvrir des possibilités.</li> <li>• Veulent résoudre les problèmes.</li> <li>• Créent une vision de ce que l'avenir pourrait être.</li> <li>• Prennent des risques et tentent des choses nouvelles.</li> <li>• Engendrent quantité d'idées.</li> <li>• Travaillent ensemble et s'aident réciproquement.</li> <li>• Ont du mal à rester concentrés.</li> </ul> <p>Les personnes en exploration disent des choses comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Laisse-moi voir ce que je peux faire au sujet de ... »</li> <li>• « J'ai des idées sur la chose globalement... »</li> <li>• « Peut-être y a-t-il une bonne façon de faire cela... »</li> <li>• « Nous pouvons le faire marcher si nous tirons tous dans le même sens ... »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes sont finalement prêtes à apprendre et font des projections sérieuses pour l'avenir.</li> <li>• Les groupes et les individus commencent à considérer ce qu'ils peuvent faire.</li> <li>• Les personnes sont persuadées qu'elles peuvent le faire.</li> <li>• L'énergie est libérée.</li> </ul>
	Personnes dans cette phase	Conséquences
Résistance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se demandent « Pourquoi moi ? » et « Qu'en est-il de moi ? »</li> <li>• Expriment de la colère à l'égard de l'organisation.</li> <li>• Battent en brèche ou doutent de la sagesse des décisions.</li> <li>• Jugent la tâche impossible.</li> <li>• Se sentent submergées et accablées.</li> <li>• Refusent de suivre (« jamais de la vie »).</li> <li>• Deviennent tranquilles et passifs</li> <li>• Sentent qu'ils ne peuvent rien faire.</li> <li>• Disent « Cela ne marchera jamais, ils ne savent pas ce qu'ils font ».</li> <li>• Disent « c'est déloyal ».</li> </ul> <p>La résistance n'apparaît pas toujours au grand jour. C'est spécialement vrai lorsque l'organisation ne consulte pas ses membres. Cela peut être exprimé indirectement sous la forme de réponses telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons déjà essayé cela et cela n'a pas fonctionné.</li> <li>• Nous sommes trop occupés.</li> <li>• Nous allons devoir avancer très prudemment.</li> <li>• Il nous faut plus d'informations.</li> <li>• Nous attendons les suggestions des autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisse du temps pour ventiler et exprimer des sentiments négatifs concernant la dislocation et la rupture.</li> <li>• Laisse du temps pour retrouver un équilibre psychologique et le sens du contrôle.</li> <li>• Crée de la visibilité conduisant à la prise en compte des problèmes sérieusement.</li> <li>• Le système est mis en question.</li> <li>• Le processus de changement est ralenti.</li> <li>• Les résultats du changement sont affectés.</li> <li>• Éviter de se confronter soi-même à une nouvelle situation</li> <li>• Fuite de responsabilité</li> <li>• Laisse du temps pour chercher des opportunités dans le nouveau système</li> </ul>

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

	<i>Personnes dans cette phase</i>	<i>Conséquences</i>
<i>Résistance (groupe/équipe)</i>	<p>Un groupe ou une équipe en résistance se comportera de cette façon :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas démarrer un projet.</li> <li>• Attendre de nouvelles instructions.</li> <li>• Ne pas prendre d'initiatives.</li> <li>• Mettre en doute les idées nouvelles.</li> <li>• Critiquer toute personne tentant d'agir de manière constructive.</li> <li>• Faire remonter des ressentiments du passé.</li> <li>• Mettre en cause les capacités des décideurs de l'organisation.</li> <li>• Montrer peu d'entrain et d'énergie à la tâche.</li> <li>• Refuser tout travail.</li> </ul>	

	<i>Personnes dans cette phase</i>	<i>Conséquences</i>
<i>Déni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitent le sujet du changement autant que possible.</li> <li>• Sont dans les « limbes », ne prennent pas d'initiative et ne paraissent pas concernés.</li> <li>• Agissent comme s'il ne se passait rien.</li> <li>• Ne font que leur travail de routine.</li> <li>• Se ferment à toute curiosité naturelle.</li> <li>• Ne regarderont pas en dehors de leur propre domaine étroit de responsabilité.</li> <li>• Se focaliseront sur des petits détails et poseront des questions pour « pinailler ».</li> <li>• Feront des reproches aux autres pour tout.</li> <li>• Mettent en cause les informations ou les méthodes utilisées dans la prise de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retardent l'inévitable.</li> <li>• Ralentissent (ou obstruent complètement) le flux des informations.</li> <li>• Ratent des opportunités</li> <li>• Planifient peu</li> <li>• Sapent les changements requis.</li> </ul>

En consacrant du temps à réfléchir à votre propre expérience du changement et aux phases que vous avez traversées, vous serez en mesure d'élaborer des stratégies de leader efficaces pour aider les personnes à relever le défi de la transition et du changement.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

### Discussion

#### STRATEGIES D'APPUI

Réfléchissez à la précédente rubrique et identifiez le type d'actions que vous mèneriez dans votre rôle de leader.

Si vous étiez confrontée au **Déni** :

Si vous étiez confrontée à la **Résistance** :

Pour encourager l'**Exploration**:

Pour obtenir l'**Engagement** :

#### PASSAGE EN REVUE - Il y a des actions que vous pouvez avoir identifiées.

##### *Déni :*

- Fournissez beaucoup d'informations et de faits.
- Lorsque vous communiquez, exprimez clairement que le changement va se produire.
- Expliquez ce qui va se passer, pourquoi cela va se passer et quand cela se passera.
- Suggérez des actions que les personnes peuvent entreprendre pour se familiariser avec ce qui va se passer.
- Consacrez beaucoup de temps aux personnes.
- Rencontrez les personnes régulièrement pour échanger, individuellement ou en groupe.

##### *Engagement :*

- Fixez des objectifs à long terme ensemble.
- Concentrez-vous sur les gagnants et la construction de l'équipe.
- Faites preuve de reconnaissance à l'égard des personnes.
- Mettez en place de nouveaux « rituels ».
- Maintenez la cohésion des personnes.

##### *Résistance :*

- Ecoutez
- Faites un retour d'informations.
- Réitérez les raisons et les bénéfices du changement.
- Acceptez les ressentis.
- Arrêtez de juger.
- Apportez de l'appui.
- Encouragez les personnes à exprimer leur ressenti

##### *Exploration :*

- Définissez et concentrez-vous sur les priorités réalisables.
- Appuyez la démarche en vous impliquant activement.
- Contrôlez l'avancement des actions.
- Partez sur des objectifs à court terme.
- Stimulez les personnes en les invitant à un remue-méninges.
- Ne dites pas «non» trop rapidement.
- Stimulez la création d'une nouvelle énergie.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FAÇON DE DIRIGER (suite)

### 8.7 Evaluer les attitudes et le comportement personnels en relation avec le changement

Afin d'être un leader du changement efficace pour les autres, nous devons comprendre nos propres comportements et attitudes par rapport au processus du changement.

Voici une activité pour vous permettre d'y réfléchir.

#### Discussion

#### LE CHANGEMENT ET MOI

Supposez qu'un changement majeur intervienne dans votre organisation. Imaginez ce que cela pourrait être et comment vous vous impliqueriez.

Essayez d'extrapoler ce qui se passerait en répondant aux questions suivantes concernant le processus.

Quel serait votre rôle ? Essayez de l'imaginer.

Comment impliqueriez-vous les personnes dont vous avez la responsabilité ?

Quels moyens de communication utiliseriez-vous ?

Quels types d'apprentissage et de développement auraient lieu ?

Quelle expertise serait requise ? Est-elle disponible ?

Comment pensez-vous que vous réagiriez ?

Dans quelle mesure trouveriez-vous le processus agréable ou difficile ? Pourquoi ?

Quelle signification ce changement aurait-il pour votre travail, et pour votre vie ?

Quels défis et opportunités le processus du changement présente-t-il pour vous ?

Entreprendre cette réflexion personnelle permet d'évaluer notre propre potentiel en tant que leader du changement vis-à-vis des autres.

# Comprendre le leadership

## 8. CHANGEMENT DE FACON DE DIRIGER (suite)

En résumé, il y a cinq dimensions clés attribuées au leadership du changement efficace, qu'il nous faut développer.

- Présenter le changement
- Communiquer sur le changement.
- Impliquer les autres dans le changement.
- Aider les autres à rompre avec le passé.
- Créer un environnement d'apprentissages servant d'appui.

ALLER A

Exercice individuel 8.6

Individuel

EXERCICE D'AUTO-EVALUATION

L'activité vous aidera à évaluer vos atouts dans chacun de ces domaines et à identifier les domaines à développer, étant donné que vous cherchez à améliorer votre efficacité en tant que leader du changement au sein de votre organisation.

L'auto-évaluation de votre efficacité en tant que leader dans le processus de changement et de transition peut vous permettre d'identifier séparément les composantes du leadership du changement, dans lesquelles vous remplissez déjà un rôle efficace et celles qui vous offrent des opportunités de développement.

### Journal d'apprentissage





# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1

### EXERCICES INDIVIDUELS



Individuel



Individuel

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 1.1
LE RECIT DE MON LEADERSHIP		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Décrire votre parcours jusqu'à votre étape actuelle en matière de leadership.</li><li>• Prendre conscience de la façon dont vous avez abordé et développé votre leadership.</li></ul>		
<b>EXERCICE</b> <p>Considérez votre vie jusqu'à présent comme une marche le long d'une route. Quand avez-vous guidé et quand avez-vous été guidée par les autres ?</p> <p>Quand avez-vous dirigé un groupe de personnes, ou vous-mêmes, alors que vous travailliez sur un projet ou accomplissiez une tâche ?</p> <p>Décrivez les situations dans lesquelles vous avez dirigé, et comment cela s'est passé.</p> <p>Qu'est-ce qui a été réussi et qu'est-ce que vous changeriez si la même situation se présentait de nouveau ?</p> <p>Avez-vous utilisé des outils ou des théories connus en matière de leadership, et dans ce cas, dans quelle mesure ont-ils été utiles ?</p>		
<b>RÉSULTAT</b> <p>Notez ce que vous avez appris personnellement en décrivant votre histoire du leadership.</p>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 2.1
LE LEADERSHIP SIGNIFIE POUR MOI...	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<b>OBJECTIF</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Avoir conscience de sa propre perception des termes leader et leadership.</li></ul>	
<b>MÉTHODE</b> <p>Pensez aux leaders que vous avez rencontrés et peut-être à celui que vous avez été vous-même. Comment décririez-vous :</p> <p>Ce qu'<b>est</b> un leader:</p> <p>Ce que <b>fait</b> un leader:</p> <p>Puis, décrivez ce que <b>vous</b> pensez que le leadership est. Avant d'aborder les rubriques suivantes du manuel pour identifier les caractéristiques essentielles du leadership, écrivez ci-dessous ce que vous pensez que le leadership est globalement (n'utilisez pas les mots « guide » ou « leader » dans votre définition).</p> <p>Le leadership, c'est:</p>	

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 2.2			
MES COMPETENCES EN LEADERSHIP				
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF			
<b>EXERCICE</b> Décrivez vos compétences en leadership selon les niveaux de compétence et la classification des compétences de Bloom				
<b>MÉTHODE</b> 1. Pensez à ce que vous SAVEZ sur le leadership. Quand et où vous avez acquis des connaissances à ce sujet. Donnez des exemples de situations dans lesquelles vous avez réellement utilisé ces connaissances. Utilisez la liste ci-dessous ou votre journal d'apprentissage pour les décrire.				
Leadership	Quoi	Quand	Où	Utilisation
Compétences				
Conscience,				
Expérience				
Connaissances				
Capacités et outils				
Développement de méthodes et systèmes.				
Restitution aux autres				
2. Lesquelles parmi ces compétences aimeriez-vous développer? Comment est-ce que cela pourrait se concrétiser?				

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 2.3	
QUALITES EN LEADERSHIP			
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF	
<b>EXERCICE</b> <i>Développez, décrivez et réfléchissez à vos propres qualités en leadership et à la façon dont vous et les autres en bénéficiez.</i>			
<b>MÉTHODE</b> <i>Pensez aux leaders, dans le passé et le présent, à ceux que vous connaissez personnellement et au sujet desquels vous avez lu. A partir de cette réflexion, répertoriez les qualités essentielles d'un leader efficace à vos yeux.</i> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>			
<i>Désormais, à partir de la liste que vous avez établie ci-dessus, identifiez trois des qualités dont vous considérez qu'elles sont fortement représentées chez vous, et trois dont vous considérez qu'elles sont les plus faiblement représentées.</i>			
Les plus fortement représentées :		Les plus faiblement :	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
Comment utilisez-vous les qualités en leadership les plus fortement représentées chez vous dans votre rôle actuel de Leader ?			
Quelles opportunités est-ce que votre rôle actuel en tant que Leader vous offre pour développer les qualités en leadership les plus faiblement représentées chez vous ?			

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 3.1
ARTICULER VOTRE VISION		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<b>EXERCICE</b> Essayez cette tâche pour estimer dans quelle mesure vous êtes capable de capter votre vision pour votre organisation et de la communiquer aux autres.		
<b>MÉTHODE</b> Regardez vers l'avenir. Projetez-vous dans cinq à dix ans et répondez aux questions suivantes. Il s'agit de votre propre vision pour votre organisation. Cela n'a pas d'importance si vous n'êtes pas la personne clé qui devra la concrétiser. L'exercice est destiné à développer vos capacités à identifier votre vision et à la communiquer.  Lorsque vous aurez répondu aux questions, testez vos idées auprès de collègues ou amis et vérifiez s'ils ont été en mesure de « voir » votre vision de la façon dont vous la visualisez.		
<b>Répondez aux questions suivantes :</b> <i>Commencez par fixer une date pour atteindre la vision : dans 1, 5, 10 ans ou plus à partir de maintenant.</i>		
Que souhaiteriez-vous que votre organisation devienne ?		
Quel type de « clientèle » pourrait-elle avoir ?		
Quelle réputation aurait-elle ?		
Quelle contribution apporterait-elle ?		
Quelles valeurs incarnerait-elle ?		
Quelle mission aurait-elle ?		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 3.1
ARTICULER VOTRE VISION (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<p>A quoi ressemblerait son environnement physique ?</p> <p>Comment ses membres travailleraient-ils ensemble ?</p> <p>Comment ses membres gèreraient-ils les bons et les mauvais moments ?</p> <p>Qu’apporterait l’organisation à vous-même et aux autres ?</p>		
<p><b>PASSAGE EN REVUE :</b></p> <p>Tout d’abord, revisitez la tâche en y réfléchissant et en répondant aux questions suivantes :</p> <p>Quel a été le niveau de facilité pour vous de décrire, par des mots, votre vision ?</p> <p>Quel a été le niveau de facilité pour vous de projeter votre imaginaire dans l’avenir ?</p> <p>Quel a été le niveau de facilité pour vous de la communiquer à une autre personne ?</p> <p>Quel a été le niveau de facilité pour la personne avec laquelle vous avez partagé votre vision, de la comprendre ?</p> <p>Dans quelle mesure votre auditeur a-t-il été convaincu par votre vision ?</p> <p>Qu’est-ce qui a le mieux transmis votre vision à votre auditeur : ce que vous avez dit, ou la façon dont vous l’avez dit.</p> <p>Qu’est-ce-que vous avez appris sur la communication d’une vision à partir de cette activité ?</p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>La communication de la vision doit exprimer l’enthousiasme et la passion que vous ressentez et un fort sens de l’engagement personnel. Elle doit être brève, mais complète. Elle doit être claire et vivante. Elle doit donner envie aux autres de s’engager et les inspirer. Par-dessus-tout, elle doit toucher les cœurs et les esprits de ceux qui en écouteront la description.</p>		



# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 3.1	
QUESTIONNAIRE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP D'ÉQUIPE			
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF	
<b>EXERCICE</b>			
Examinez chacune de ces déclarations. Répondez comme vous pensez agir, ou agiriez, en tant que leader d'équipe, en utilisant les symboles ci-dessous :			
<b>MÉTHODE</b>			
A – Toujours (ou presque toujours) F – Fréquemment O – Occasionnellement S – Rarement N – Jamais (or pratiquement jamais)			
1. J'agis en tant que porte-parole pour l'équipe face aux managers seniors	T	F	O R J
2. Je m'assure que les membres de l'équipe ont un « travail à plein temps pour un salaire à plein temps ».	T	F	O R J
3. Je reporte un travail avec le sourire, si un membre de l'équipe veut me parler de problèmes personnels.	T	F	O R J
4. Je donne aux membres de l'équipe flexibilité et liberté dans leur travail.	T	F	O R J
5. Je fais savoir au personnel que je « garde un œil » sur leur travail pour en vérifier la qualité.	T	F	O R J
6. Je convaincs l'équipe que ce sont mes idées qui fonctionnent le mieux.	T	F	O R J
7. Je n'aurais pas assez de temps pour discuter avec les membres de l'équipe de leurs aspirations et progressions.	T	F	O R J
8. Je me mets d'accord avec l'équipe sur des objectifs de travail clairs.	T	F	O R J
9. Je « tue dans l'œuf » avec fermeté tout conflit dans l'équipe.	T	F	O R J
10. Je me suis préparée à modifier les plans si l'équipe insiste.	T	F	O R J
11. Je n'ai pas l'impression de devoir donner les raisons des décisions que je prends.	T	F	O R J
12. Je regarde avec attention la façon dont l'équipe peut donner aux individus une chance de développer leur rôle dans l'équipe.	T	F	O R J
13. Je m'assure que le travail de chacun présente une grande variété.	T	F	O R J
14. Je parle pour l'équipe.	T	F	O R J

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 3.1				
QUESTIONNAIRE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP D'ÉQUIPE (suite)						
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF				
15. Je travaille dur dans l'équipe pour me donner le maximum de chances de promotion.		T	F	O	R	J
16. Je pense que les personnes devraient être autorisées à résoudre les problèmes et à prendre des décisions sans interférence.		T	F	O	R	J
17. Je n'adresse des compliments aux personnes que si elles ont été très performantes.		T	F	O	R	J
18. Si des problèmes personnels sont soulevés, j'écoute avec bienveillance avant de poursuivre mon travail.		T	F	O	R	J
19. Je fixe les objectifs de l'équipe.		T	F	O	R	J
20. Je ne permets pas beaucoup d'initiative.		T	F	O	R	J
21. J'autorise beaucoup d'initiative pour laisser les personnes faire leur travail comme elles pensent que c'est le mieux.		T	F	O	R	J
22. Je m'intéresse aux familles des personnes et à leurs activités en dehors du travail.		T	F	O	R	J
23. Lorsque j'organise ou dispense de la formation, je m'assure que ce soit réellement rentable en termes de production de travail.		T	F	O	R	J
24. Je n'offrirai jamais une épaule pour pleurer.		T	F	O	R	J
25. Je me sens parfois « submergée » de détails.		T	F	O	R	J
26. Nous discutons des objectifs et les fixons avec l'équipe avant de nous mettre d'accord avec des personnes extérieures.		T	F	O	R	J
27. Je fais des faveurs au personnel si on me le demande		T	F	O	R	J
28. Je peux « coacher » mon équipe.		T	F	O	R	J
29. J'encourage les personnes à développer leurs compétences, pour leur bénéfice personnel, ainsi que pour celui de l'équipe		T	F	O	R	J
30. Je contrôle le travail régulièrement.		T	F	O	R	J
31. Je donne mes idées à l'équipe avant de leur demander les leurs.		T	F	O	R	J
32. J'encourage les personnes à faire des efforts dans leur travail.		T	F	O	R	J

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP						Exercice 3.1		
QUESTIONNAIRE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP D'ÉQUIPE (suite)								
TRAVAIL INDIVIDUEL						TRAVAIL COLLECTIF		
33.	J'encourage le groupe à sentir qu'il est meilleur que d'autres groupes.	T	F	O	R	J		
34.	J'identifie et réponds aux besoins de formation des individus..	T	F	O	R	J		
35.	De mauvaises conditions ne me gêneraient pas.	T	F	O	R	J		
36.	Je ressens comme important de coller aux procédures fixées.	T	F	O	R	J		
37.	Je « pousse » l'équipe à fournir de hauts rendements.	T	F	O	R	J		
38.	Lorsque quelqu'un fait une erreur pour la première fois, je choisis de l'ignorer.	T	F	O	R	J		
39.	En temps normal, je n'accorde pas beaucoup d'indépendance aux personnes.	T	F	O	R	J		
40.	Je ne passe pas de temps à discuter du travail d'une personne avec elle.	T	F	O	R	J		
41.	Je délègue l'autorité au sein de l'équipe	T	F	O	R	J		
42.	J'attribue des tâches au sein de l'équipe.	T	F	O	R	J		
43.	J'encourage l'équipe à battre ses propres records liés au travail.	T	F	O	R	J		
44.	J'offre aide et conseils à un membre qui me le demande.	T	F	O	R	J		
45.	Je laisse l'équipe dicter son propre rythme de travail.	T	F	O	R	J		
<b>Interprétation du questionnaire sur le style de leadership d'équipe</b>								
Ce tableau donne un score numérique pour chaque réponse. Entourez vos scores sous les lettres T, F, O, R, J et reportez les scores dans les cases. Puis additionnez vos totaux en Ta, Eq et Ind.								
	T	F	O	R	J	Ta	Eq	Ind
1.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
2.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
3.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
5.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
6.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		<input type="text"/>
7.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	<input type="text"/>
8.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
9.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
10.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
11.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	
12.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>
13.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP						Exercice 3.1		
QUESTIONNAIRE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP D'ÉQUIPE (suite)								
TRAVAIL INDIVIDUEL						TRAVAIL COLLECTIF		
	T	F	O	R	J	Ta	Eq	Ind
14.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
15.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
16.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
17.	0	0	0	1	2			<input type="text"/>
18.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		<input type="text"/>
19.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
20.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	
21.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
22.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		<input type="text"/>
23.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		<input type="text"/>
24.	0	0	0	1	2	<input type="text"/>		
25.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	
26.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
27.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>
28.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>
29.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>
30.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
31.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
32.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
33.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
34.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
35.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	
36.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
37.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
38.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	<input type="text"/>
39.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	<input type="text"/>
40.	0	0	0	1	2		<input type="text"/>	
41.	2	1	0	0	0	<input type="text"/>		
42.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
43.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	
44.	2	1	0	0	0			<input type="text"/>
45.	2	1	0	0	0		<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAUX						<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 3.1
QUESTIONNAIRE SUR LE STYLE DE LEADERSHIP D'ÉQUIPE (suite)	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<p><b>Questionnaire sur le style de leadership d'équipe</b> Reportez vos totaux dans le graphique suivant, afin de donner un profil de vos préoccupations par rapport à la tâche, l'équipe et l'individu.</p> <p><b>TACHE</b></p> <p><b>EQUIPE</b></p> <p><b>INDIVIDU</b></p>	

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 4.1
QU'AI-JE APPRIS AUJOURD'HUI ?	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
AMGE - Nos Droits Nos Responsabilités « Le droit d'apprendre » <b>Activité 1.</b>	

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 4.2
QUAND JE SERAI GRANDE, J'AIMERAIS	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
AMGE - Nos Droits Nos Responsabilités « Le droit d'apprendre ». <b>Activité 9.</b>	

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 4.3
RECITS DE LEADERSHIP	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<b>EXERCICE</b> Comment découvrir le bénéfice d'un témoignage en relation avec une expérience en leadership.	
<b>MÉTHODE</b> Pensez à trois expériences pratiques de leadership différentes : <ul style="list-style-type: none"><li>- Une que vous avez vécue en tant que leader vous-même.</li><li>- Une que vous avez vécue auprès de votre leader.</li><li>- Une dont vous avez entendu parler.</li></ul> Tracez les grandes lignes des trois expériences pour les soumettre aux autres.  Regardez l'histoire d'un « autre point de vue » et notez comment le leadership aurait aussi pu être pratiqué.	
Partagez vos résultats avec d'autres leaders d'autres organisations, nations ou régions de l'AMGE et comparez les similitudes et les différences.	

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE	
COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 5.1
EVOLUTION DE NOTRE LEADERSHIP	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<b>EXERCICE</b> Recherchez comment ont évolué les approches du leadership dans votre association de guides et éclaireuses à travers l'histoire de l'association.	
<b>MÉTHODE</b> Si possible, trouvez des manuels de leader de différentes périodes de la vie de votre association, ou interrogez les femmes qui ont été leaders dans l'association à des périodes différentes.  Recherchez - Ce qu'était la définition du leadership. - Ce qu'on considérait être un leader efficace. - Quel comportement on attendait du leader et des membres dirigés par le leader et faites une ligne des temps représentant l'évolution jusqu'à maintenant.	
Partagez vos résultats avec d'autres leaders d'autres organisations, nations ou régions de l'AMGE et comparez les similitudes et les différences.	



# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 6.1	
TEST DU MOTIVATEUR			
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF	
<b>EXERCICE</b> Évaluez-vous en tant que personne motivant les autres. Essayez ce test rapide.			
<b>MÉTHODE</b>			
Comment êtes-vous dans ces situations :	Excellente	OK	Besoin de s'améliorer
Garantir à chaque personne de votre équipe de savoir ce qu'on attend d'elle et comment la performance est mesurée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En savoir suffisamment sur les personnes de votre équipe pour comprendre quels sont les résultats du travail que chacune valorise et son état de motivation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fournir de la formation et du coaching pour atteindre les objectifs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fournir toutes les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer ou modifier les tâches pour développer leur potentiel de motivation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconnaître et récompenser les bonnes performances et corriger ou éliminer les mauvaises performances lorsqu'elles surviennent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer un climat d'ouverture dans votre équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque vous observez vos évaluations, qu'est-ce que cela vous inspire comme réflexion ?			

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 6.2				
EVALUER VOS DIMENSIONS DE THOMAS						
TRAVAIL INDIVIDUEL			TRAVAIL COLLECTIF			
<b>MÉTHODE</b>						
Évaluez votre propre travail de guidisme/scoutisme féminin dans les cinq dimensions en entourant le chiffre approprié pour chacune d'entre elles.						
		<b>BAS</b>				<b>HAUT</b>
<b>S</b>	Variété des compétences	1	2	3	4	5
<b>T</b>	Identité de la tâche	1	2	3	4	5
<b>T</b>	Signification de la tâche	1	2	3	4	5
<b>A</b>	Autonomie	1	2	3	4	5
<b>F</b>	Retour d'informations	1	2	3	4	5
<p>Pour tout score qui serait faible, réfléchissez à ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation.            Comment est-ce que cela accroîtrait votre motivation ?            Maintenant considérez le travail d'un membre clé de l'équipe et évaluez-le de la même façon.            Qu'est-ce qui pourrait être fait pour travailler sur tout score faible ?            Dans quelle mesure est-ce que cela augmenterait la motivation de l'individu ?</p>						

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 6.3
IDENTIFIER VOS BESOINS EN MOTIVATION		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<b>MÉTHODE</b> Auto-évaluez-vous par rapport à chacune des affirmations ci-dessous en utilisant la désignation suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>• A - Ne me concerne pas vraiment</li> <li>• B - Me concerne quelquefois</li> <li>• C - Me concerne souvente</li> <li>• D - Me concerne toujours</li> </ul>		
	<b>Déclaration</b>	<b>Evaluation</b>
1	J'aime lancer des défis réalistes et concrétiser.	
2	J'ai tendance à ne pas être autoritaire et à ne pas m'emporter.	
3	J'apprécie un bon débat et aime me confronter aux autres.	
4	Le regard des autres m'importe.	
5	Je suis systématique dans mon approche des tâches.	
6	Je suis méthodique et aime faire en sorte d'être au point.	
7	Je suis visiblement dérangée par l'indifférence et j'évite les personnes froides.	
8	J'aime prendre la tête dans les situations.	
9	J'aime avoir un profil haut dans le travail.	
10	J'ai le souci que les autres me considèrent comme efficace au travail.	
11	Je suis prudente par rapport aux changements qui vont me concerner.	
12	J'éprouve une grande fierté à l'achèvement d'une tâche.	
13	Je réussis lorsque je prends des risques.	
14	Je me forge rapidement une opinion et persuade les autres de sa justesse.	
15	J'ai le souci de mon statut.	
16	J'entame les discussions par un échange informel.	
17	Je me préoccupe activement du bonheur des autres au travail.	
18	J'ai tendance à fixer des objectifs qui peuvent être confortablement atteints.	
19	J'ai tendance à réagir aux opinions des autres, plutôt qu'à initier moi-même une opinion.	
20	Je me porte volontaire pour des postes de direction.	

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 6.3
IDENTIFIER VOS BESOINS EN MOTIVATION (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
	Déclaration	Evaluation
21	Je saisis toutes les opportunités pour présenter des idées/propositions à la direction moi-même	
22	Je planifie activement mon propre développement et ma propre progression.	
23	J'attends avec impatience les évaluations de performance.	
24	Je recherche activement la compagnie des autres.	
25	J'attends de bien connaître les personnes avant de présenter mes idées.	
26	J'évite si possible les conflits avec les autres.	
27	Je m'efforce de maintenir la conversation et n'aime pas les silences.	
28	J'apprécie la reconnaissance publique pour ce que j'ai réalisé avec succès.	
29	J'aime agir en tant que représentante ou porte-parole d'un groupe.	
30	J'ai tendance à jouer la sécurité lorsque je prends des décisions.	
31	J'ai le souci de la bonne santé financière de l'organisation.	
32	J'aime fixer des objectifs mesurables.	
33	Je ne travaille pas bien sous une surveillance trop étroite.	
34	Je m'efforce de créer des relations personnelles chaleureuses.	
35	Je manque de confiance en moi.	
36	J'ai tendance à dominer les conversations avec mes propres points de vue.	
37	Je préfère travailler en situation de groupe.	
38	J'apprécie les nouveaux apprentissages.	
39	Je réagis mal à la critique.	
40	Je montre de la sympathie à l'égard des personnes les moins fortunées.	

Reportez les évaluations indiquées dans le questionnaire (A, B, C ou D) pour chaque déclaration dans le tableau ci-dessous. Attribuez des points à chaque évaluation à la valeur suivante:

A = 1    B = 4    C = 6    D = 10

Les scores qui en résultent vous fourniront un profil des besoins en motivation de la personne selon les termes de l'approche de McClelland.

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP			Exercice 6.3																																																																				
IDENTIFIER VOS BESOINS EN MOTIVATION (suite)																																																																							
TRAVAIL INDIVIDUEL			TRAVAIL COLLECTIF																																																																				
<b>REALISATION</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Qu.</th> <th>Evaluation</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>13</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>22</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>23</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>32</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>22</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>38</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			N° Qu.	Evaluation	Valeur	1			5			6			12			13			22			23			32			22			38			<b>POUVOIR/INFLUENCE</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Qu.</th> <th>Evaluation</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>14</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>15</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>20</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>21</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>28</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>29</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>36</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			N° Qu.	Evaluation	Valeur	3			8			9			14			15			20			21			28			29			36		
N° Qu.	Evaluation	Valeur																																																																					
1																																																																							
5																																																																							
6																																																																							
12																																																																							
13																																																																							
22																																																																							
23																																																																							
32																																																																							
22																																																																							
38																																																																							
N° Qu.	Evaluation	Valeur																																																																					
3																																																																							
8																																																																							
9																																																																							
14																																																																							
15																																																																							
20																																																																							
21																																																																							
28																																																																							
29																																																																							
36																																																																							
<b>AFFILIATION</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Qu.</th> <th>Evaluation</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>16</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>17</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>24</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>26</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>27</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>34</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>37</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>40</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			N° Qu.	Evaluation	Valeur	2			7			16			17			24			26			27			34			37			40			<b>SECURITE</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Qu.</th> <th>Evaluation</th> <th>Valeur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>18</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>19</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>25</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>35</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>39</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			N° Qu.	Evaluation	Valeur	4			10			11			18			19			25			30			31			35			39		
N° Qu.	Evaluation	Valeur																																																																					
2																																																																							
7																																																																							
16																																																																							
17																																																																							
24																																																																							
26																																																																							
27																																																																							
34																																																																							
37																																																																							
40																																																																							
N° Qu.	Evaluation	Valeur																																																																					
4																																																																							
10																																																																							
11																																																																							
18																																																																							
19																																																																							
25																																																																							
30																																																																							
31																																																																							
35																																																																							
39																																																																							

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 8.1																									
CHANGEMENT AU TRAVAIL																											
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF																									
<p><b>EXERCICE</b></p> <p>Pensez à trois exemples tirés de votre propre expérience qui illustrent chaque type de changement: routine, amélioration et innovation.</p> <p>Dans le tableau ci-dessous, la colonne 1 présente quatre façons dont le changement peut avoir un impact au sein d'une organisation. Attribuez à chacun de vos exemples de changement un score allant de 1 à 5, selon le degré d'impact qu'il a eu dans ces quatre domaines, et placez votre score dans la case appropriée de la colonne 2, 3 ou 4.</p> <p>Un score de <b>5</b> indique un degré d'impact élevé, et un score de <b>1</b> indique un degré d'impact minime.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Impact</th> <th colspan="3">Types de changement</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Changement routine</th> <th>Changement amélioration</th> <th>Changement Innovation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Délai nécessaire à la réalisation</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Durée d'interruption du flux de travail</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Augmentation des besoins en développement (formation, coaching, mentorat etc.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intensité du soutien et de l'intervention fournis par le leader.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Impact	Types de changement				Changement routine	Changement amélioration	Changement Innovation	Délai nécessaire à la réalisation				Durée d'interruption du flux de travail				Augmentation des besoins en développement (formation, coaching, mentorat etc.)				Intensité du soutien et de l'intervention fournis par le leader.			
Impact	Types de changement																										
	Changement routine	Changement amélioration	Changement Innovation																								
Délai nécessaire à la réalisation																											
Durée d'interruption du flux de travail																											
Augmentation des besoins en développement (formation, coaching, mentorat etc.)																											
Intensité du soutien et de l'intervention fournis par le leader.																											
<p><b>PASSAGE EN REVUE</b></p> <p>Vous trouverez certainement, qu'en général, votre changement routinier obtient les scores les plus bas et les changements innovants les plus élevés. Pour le changement amélioration, cela dépendra de la façon dont il s'appuiera sur les activités existantes ou mettra l'accent sur des idées nouvelles.</p> <p>Vous pouvez aussi découvrir que cet exercice vous aide à déterminer si vous avez identifié vos types de changement avec précision. Par exemple, même si un changement semble hautement innovant, mais qu'il exige peu d'effort en général, il sera probablement plus susceptible d'être considéré comme un changement routinier.</p> <p>Le point important à retenir ici est de reconnaître qu'il est toujours utile de prendre en considération:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré d'interruption potentielle en termes de temps et de routines établies.</li> <li>• La mesure dans laquelle le personnel clé devra recevoir une nouvelle formation/mise à niveau.</li> <li>• Le niveau et la nature des interventions des leaders, et là où elles sont nécessaires avant de lancer tout projet de changement.</li> </ul>																											

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

<b>MODULE</b> <b>COMPRENDRE LE LEADERSHIP</b>	<b>Exercice 8.2</b>
<b>ANALYSE SWOT/AFOM DE VOTRE ORGANISATION</b>	
<b>TRAVAIL INDIVIDUEL</b>	<b>TRAVAIL COLLECTIF</b>
Servez-vous des questions de la page 87 et des vôtres, pour réaliser une analyse SWOT/AFOM de votre organisation dans la grille ci-dessous :	
<b>MÉTHODE</b>	
ATOUTS	OPPORTUNITES
FAIBLESSES	MENACES

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 8.3	
ANALYSE PESTO			
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF	
<p>Cet exercice est destiné à vous aider à identifier les tendances et les développements qui auront un impact sur votre organisation.</p>			
<b>MÉTHODE</b>			
<b>P (politique)</b>			
<b>E (économique)</b>			
<b>S (social)</b>			
<b>T (technologique)</b>			
<b>O (autres facteurs)</b>			



# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE  
COMPRENDRE LE LEADERSHIP

Exercice 8.4

LE RECIT DE MON LEADERSHIP

TRAVAIL INDIVIDUEL

TRAVAIL COLLECTIF

Cette activité est destinée à vous aider à identifier les bénéfices d’un changement planifié, selon le rôle de différents détenteurs d’enjeux.

1. Réfléchissez au détenteur d’enjeux individuel ou groupe de détenteurs d’enjeux susceptibles d’être impliqués dans un changement planifié.
2. Utilisez, si cela est pertinent, le tableau de la page 92 pour identifier les opinions et les rôles de vos détenteurs d’enjeux.
3. Dressez une liste des bénéfices apportés par le changement pour chacun des groupes.
4. Réfléchissez à la façon dont vous introduirez le changement dans chacun de ces groupes, en permettant aux personnes de penser, de s’exprimer et de réagir.

6 rôles de détenteurs d’enjeux

Expression/rôle du détenteur d'enjeux	Penser	Parler	Agir
Pour	Disciple	Défenseur	Associé, partenaire
Contre	Opposition passive Bombe à retardement	Sceptique 'Avocat du diable'	Adversaire Saboteur

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

<b>MODULE</b> <b>COMPRENDRE LE LEADERSHIP</b>	<b>Exercice 8.5</b>	
<b>EMOTIONS RÉSULTANT D'UN CHANGEMENT</b>		
<b>TRAVAIL INDIVIDUEL</b>	<b>TRAVAIL COLLECTIF</b>	
Le changement peut affecter les personnes.		
<p><b>MÉTHODE</b></p> <p>Vous trouverez ci-dessous une liste de certaines des émotions que les personnes ressentent lorsqu'elles font l'expérience de la transition et du changement.</p> <p>Pensez à votre propre expérience du changement au travail ou dans votre vie de guide/éclaireuse pour fournir des exemples spécifiques de ces émotions et réfléchissez à la manière dont un leader peut y répondre de manière efficace.</p>		
<b>Emotion</b>	<b>Exemple d'expérience</b>	<b>Réponse du leader</b>
Excitation		
Enthousiasme		
Curiosité		
Créativité		
Afflux		
Peur		
Perte		
Inconfort		
Stress		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 8.6
EXERCICE D'AUTO-EVALUATION		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<p>L'activité vous aidera à évaluer vos atouts dans chacun de ces domaines et à identifier des domaines de développement dans votre recherche de plus grande efficacité en tant que leader du changement au sein de votre organisation.</p> <p><i>(Adaptation de: « Conduire le changement à chaque niveau », Laurie Rebble Lebove ; Publisher-Organization Design and Development, Inc.)</i></p> <p>L'auto-évaluation de votre efficacité en tant que leader dans le processus de changement et de transition vous permettra d'obtenir une image de votre efficacité par rapport à un score potentiel global.</p>		
<b>MÉTHODE</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pensez à un changement dont vous avez actuellement la responsabilité. Cela peut être un changement que vous avez décidé d'initier ou un changement que quelqu'un d'autre vous a demandé de mettre en place. Rédigez une courte description de ce changement ci-dessous.</li></ol> <p><b>Le changement auquel je pense...</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Vous trouverez ci-dessous plusieurs affirmations qui décrivent le comportement au cours du changement. Veuillez lire chaque déclaration attentivement.</li><li>3. En utilisant la clé de réponse, décidez dans quelle mesure chaque déclaration correspond à votre comportement par rapport au changement que vous avez identifié ci-dessus. Enregistrez vos réponses en inscrivant le chiffre approprié correspondant à la clé de réponse dans la case qui suit chaque affirmation.</li></ol>		
<div><b>CLE DE REPONSE</b> Presque toujours vrai = 5 Souvent vrai = 4 Assez vrai = 3 Souvent faux = 2 Presque toujours faux = 1</div>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 8.6
EXERCICE D'AUTO-EVALUATION (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
Question	Réponse	
1. J'ai une idée claire des actions que je peux entreprendre pour présenter le changement.		
2. Je suis à l'aise pour parler avec les autres du changement.		
3. Comme je conduis le changement, je trouve plus facile d'agir en premier et d'expliquer aux autres ensuite.		
4. J'encourage les autres à avoir une approche imaginative, expérimentale pour repenser la façon dont nous travaillons.		
5. Si quelqu'une fait une erreur relative au changement, je travaille avec elle pour étudier comment nous pouvons éviter que la même chose ne se reproduise.		
6. Avant d'entreprendre quelque chose relativement au changement, je m'arrête et réfléchis pour savoir comment mon action pourrait aider les autres à effectuer le changement.		
7. Je suis fatiguée de communiquer sur le changement.		
8. Mon premier réflexe lorsque j'affronte un problème complexe relatif au changement est de rechercher l'apport des autres.		
9. Je préfère entreprendre des actions qui ont fait la preuve de leur succès dans cette organisation.		
10. J'essaie de trouver des pistes pour faire faire aux autres des tests de simulation sur certaines parties du changement.		
11. Je trouve difficile de « me placer face à moi-même » pour observer mon propre comportement dans un but de cohérence par rapport au changement.		
12. Avant de parler à quiconque du changement, j'essaie de me mettre à la place de la personne.		
13. Dans les groupes de discussions sur le changement, je sollicite la participation des autres.		
14. Je fais des suggestions que d'autres peuvent trouver inadéquates		
15. Lorsqu'une personne me parle d'un problème inattendu en relation avec le changement, je la remercie de m'en avoir informée		
16. Je suis réceptive au retour d'informations sur mon attitude en relation avec le changement.		
17. Je suis à l'aise pour parler du changement avec des personnes à tous les échelons de l'organisation.		
18. Si je ne peux pas mettre en œuvre les suggestions des autres en relation avec le changement, je m'assure qu'ils savent que leur apport a été soigneusement pris en considération.		
19. J'invite les autres à participer aux discussions qui leur demandent de remettre en cause leurs présupposés.		
20. Si nous rencontrons un problème dans la mise en place du changement, j'essaie d'aider les autres à reconnaître et se concentrer sur les enseignements de cette expérience.		

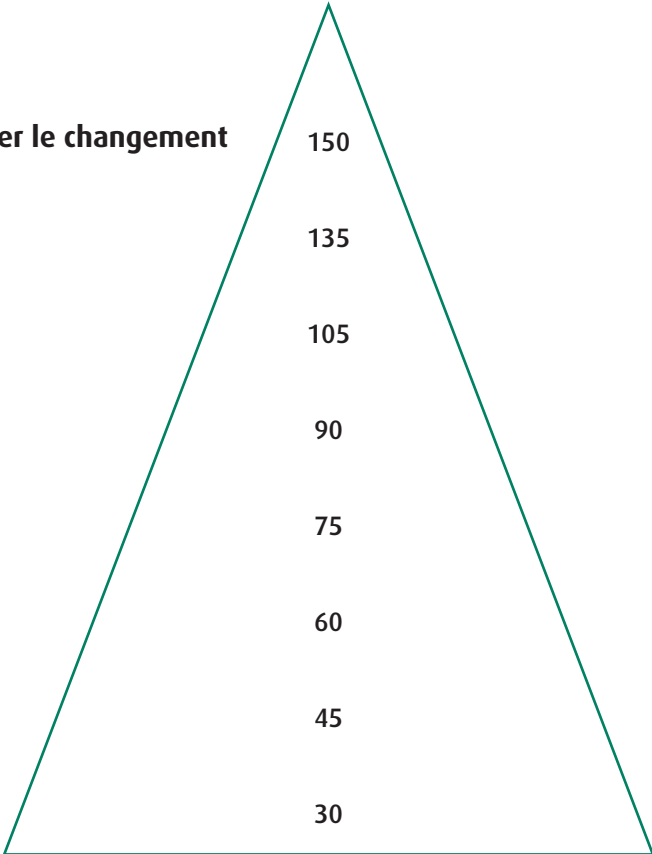
# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 8.6
EXERCICE D'AUTO-EVALUATION (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
Question	Réponse	
21. Je suis à l'aise avec l'idée que les autres me considèrent comme un modèle dans le cadre du changement.		
22. Je sais bien transposer la grande image du changement de mon organisation en actions quotidiennes que nous pouvons entreprendre dans notre groupe de travail.		
23. Lorsque je parle avec les autres du changement, j'ai tendance à poser beaucoup de questions.		
24. Je me fais l'avocat du diable par rapport à la façon actuelle de faire les choses.		
25. Je contribue à créer une atmosphère où il est admis de ne pas tout savoir.		
26. A travers mes responsabilités quotidiennes dans le travail, je saisis les occasions de faire la démonstration du changement.		
27. J'évite de communiquer sur le changement avant d'être sûre de ce qui va se passer.		
28. J'aime travailler de manière indépendante sur le changement et présente mes résultats aux autres uniquement lorsque j'ai fini.		
29. Je n'accepte pas que les autres disent « C'est la façon dont nous avons toujours procédé ».		
30. Si quelqu'un doit choisir entre assumer les responsabilités quotidiennes au travail et partir en formation au changement, je l'encourage à suivre la formation.		
<b>Comptabilisez vos réponses.</b> Faites le total de vos scores pour les affirmations par thèmes comme suit :		
	Sous-total	Représente comment effectivement vous ....
A 1, 6, 11, 16, 21, 26		Présentez le changement.
B 2, 7, 12, 17, 22, 27		Communiquez sur le changement.
C 3, 8, 13, 18, 23, 28		Engagez les autres dans le changement.
D 4, 9, 14, 19, 24, 29		Aidez les autres à rompre avec le passé.
E 5, 10, 15, 20, 25, 30		Créez un environnement d'apprentissage venant en appui.
Total		
Maintenant cumulez les sous-totaux pour déterminer votre score global d'efficacité.		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 1 - EXERCICES INDIVIDUELS (suite)

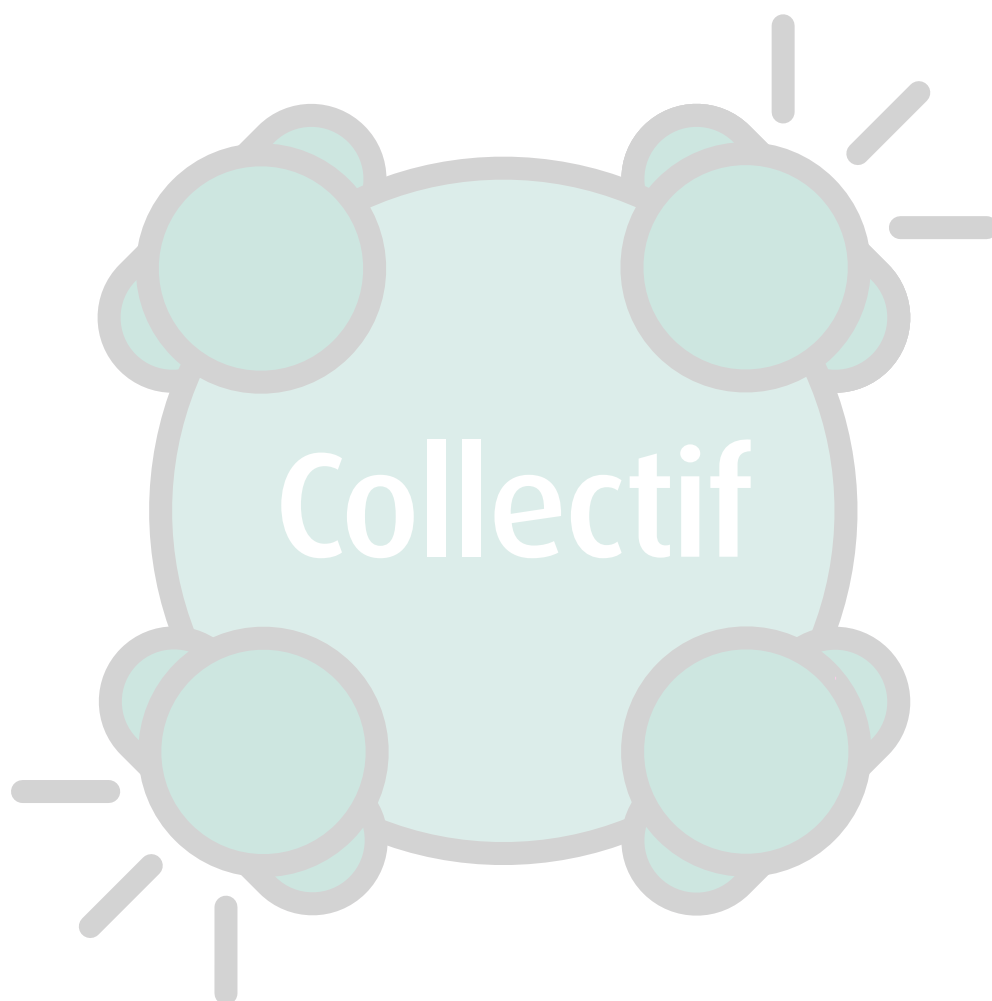
MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP	Exercice 8.6
EXERCICE D'AUTO-EVALUATION (suite)	
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF
<div><p><b>Efficacité globale à faciliter le changement</b></p></div>	
<p><b>RÉFLEXION</b></p> <p>Identifiez les domaines dans le leadership du changement où vous voyez apparaître des opportunités de développement :</p>	



# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2

### EXERCICES COLLECTIFS





# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 4A
MANQUE D'EDUCATION FORMELLE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
AMGE – Nos Droits Nos Responsabilités « Le droit d'apprendre » <b>Activité 3</b>		

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 4B
OUTILS POUR LA VIE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
AMGE – Nos Droits Nos Responsabilités « Le droit d'apprendre » <b>Activité 6</b>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE

COMPRENDRE LE LEADERSHIP

Exercice 4C

AMGE – LEADERSHIP DES ORGANISATIONS MEMBRES

TRAVAIL INDIVIDUEL

TRAVAIL COLLECTIF

OBJECTIFS

- Permettre aux leaders de voir le fonctionnement de la synergie et de ses bénéfices.
- Encourager l’interaction entre les participants.

MÉTHODE

Présentez les exercices et remettez une copie de l’affiliation des Organisations membres de l’AMGE à chaque leader.

Donnez-leur cinq minutes pour remplir la feuille sans discussion préalable.

Lorsque les personnes ont rempli la feuille, demandez-leur de former des groupes de 5 à 7 participantes.

Dites aux groupes qu’ils disposent de 15 minutes pour réaliser la tâche en équipe, afin d’atteindre un consensus sur les réponses correctes à donner.

MATERIEL

Remettez avec ce texte :

**Affiliation des Organisations Membres de l’AMGE**

Classez ces OM par ordre croissant d’adhésions :

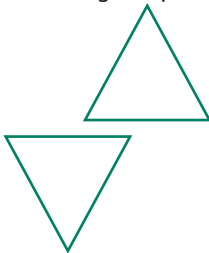
France	Etats-Unis	Bahrein
Inde	Canada	Royaume-Uni
Pologne	Liban	Kenya
Madagascar	Thaïlande	Egypte
Mexique	Suisse	Philippines

NB

Cet exercice est intéressant dans une formation au niveau international (adapter la feuille des OM en fonction des Organisations membres participantes).

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 4D
JEU DU TRIANGLE		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visualiser les personnes dépendantes dans une organisation.</li><li>• Montrer comment les personnes s’influencent mutuellement dans une organisation.</li><li>• Visualiser un mouvement.</li><li>• Observer si certaines personnes influencent les autres plus que d’autres personnes.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Le but pour chacune est de former un triangle équilatéral, en étant soi-même un angle.</p> <div></div> <p>Demandez à toutes les participantes de choisir deux partenaires, sans leur montrer qu’elles ont été choisies.</p> <p>Les deux partenaires constituent les autres angles du triangle et on demande aux participantes de se placer à la bonne position (deux possibilités) pour constituer leur triangle et de ne plus bouger.</p> <p>Si un ou deux angles se déplacent, les participantes doivent s’ajuster.</p> <p>Lorsque toutes les participantes ont formé des triangles, essayez de déplacer une personne ou plus. Par exemple, le « leader informel » si vous l’avez repérée, ou une personne qui peut ne pas avoir été choisie comme angle par beaucoup.</p>		
<b>DEBRIEFING</b> <p>Que s’est-il passé ? Comment vous êtes-vous sentie pendant le jeu ? Comparez les réactions dans le jeu à votre vie organisationnelle. Qu’apprend-on ?</p>		
<b>MATERIEL</b> <p>Min. 8 participantes</p>		
<b>DUREE</b> <p>10 – 20 minutes.</p>		

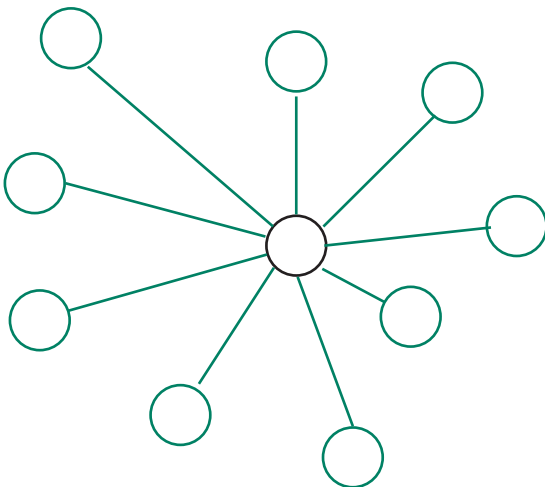
# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 4E
LE GRAND SIMULATEUR		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aider les membres à examiner des problématiques anciennes sous un angle nouveau.</li><li>• Explorer la validité des premières impressions.</li><li>• Stimuler la créativité et la réflexion non conventionnelle.</li><li>• Expérimenter les constructions sociales et la pensée systémique.</li><li>• Réfléchir sur la personnalité, la perception, les attitudes et le comportement.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Au début d’une réunion d’équipe, expliquez aux membres qu’elles vont avoir une chance d’être quelqu’un d’autre aujourd’hui (p.ex. un dirigeant d’entreprise respecté, un scientifique, un environnementaliste, le modèle préféré, la figure politique).</p> <p>Une fois qu’elles ont décidé quel personnage elles veulent incarner, elles doivent en garder le secret durant la réunion.</p> <p>Lorsqu’elles prennent des décisions ou apportent leur contribution au cours de la réunion, elles doivent se placer du point de vue de la personne qu’elles simulent.</p> <p>Si elles décident d’être juste elles-mêmes, c’est acceptable, mais cela doit aussi demeurer secret.</p> <p>A la fin de la réunion, demandez aux personnes de se présenter par leur vrai nom, de révéler le nom de leur personnage et de déclarer pourquoi elles ont choisi le personnage qu’elles ont simulé.</p> <b>Si vous disposez de plus de temps</b> <p>Une fois que les membres de l’équipe ont décidé quel personnage elles veulent incarner (laissez-leur une ou deux minutes pour le faire), répartissez-les en sous-groupes de 3-4 personnes. Demandez alors à chaque personne de présenter le personnage qu’elles vont incarner.</p> <p>Pour le reste de la journée ou de la réunion, les membres devront rester dans leur rôle.</p> <p>Par exemple, si elles sont millionnaires, elles doivent continuellement vanter leur statut, en racontant des histoires autour de leur richesse, de leurs voyages etc.</p>		
<b>DISCUSSION : QUESTIONS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Qu’est-ce que l’on ressent quand on est le Grand Simulateur ?</li><li>2. Avez-vous été surprise d’apprendre les identités d’autres personnes ?</li><li>3. Quel nouveau regard portez-vous sur des problèmes anciens ?</li><li>4. Comment les premières impressions affectent-elles notre ressenti envers les autres ?</li><li>5. Comment le fait d’être quelqu’un d’autre vous fait ressentir votre propre personnalité ?</li><li>6. Comment le fait de simuler la personnalité de quelqu’un d’autre modifie vos décisions, contributions à la réunion et niveau de confort du partage de vos points de vue.</li></ol>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 5A
ROLE DE L'ÉQUIPE – ROLE DU LEADER		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faire prendre conscience des nombreux systèmes différents (groupements) auxquels la personne appartient.</li><li>• Permettre aux leaders de réexaminer leur rôle et leurs responsabilités dans le cadre de leur tâche/ groupe/équipe.</li><li>• Clarifier les responsabilités liées à une fonction particulière.</li><li>• Conduire la répartition du travail.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Commencez individuellement, puis poursuivez par groupes de cinq.</p> <p>Demandez au groupe de réfléchir à une nouvelle forme de matrice, chaque personne étant au milieu et toutes les autres personnes avec lesquelles elle interagit, étant autour d'elle.</p>  <p>Après que les groupes ont répertorié ces informations, demandez-leur de constituer des groupes de 5-7 personnes pour discuter de leur feuille de rôle avec les autres membres du groupe.</p> <p>Les suggestions pour modification, ajouts et suppressions doivent être encouragées.</p> <p>Pour compléter la discussion, demandez aux leaders de classer chaque entrée par ordre d'importance pour leur permettre de connaître leurs priorités.</p> <p>Demandez aux leaders de comparer leur rôle avec celui des autres membres de l'équipe pour s'assurer qu'il n'y a pas de doublon dans les responsabilités.</p> <p>Cet exercice peut être entrepris avant de commencer un travail d'équipe pour s'assurer que les rôles et responsabilités sont clairs.</p>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 5B
APPRECIATION D'UNE BONNE JOURNEE		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coup de projecteur sur les expériences positives.</li><li>• Prise de conscience de ce qui fonctionne et de ce qui vaut la peine d'être développé.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Constituez des groupes de trois personnes qui ne se connaissent pas très bien</p> <p><b>Le narrateur</b> : pensez à une situation dans laquelle vous avez remporté beaucoup de succès et dont vous vous souvenez avec plaisir.</p> <p><b>L'intervieweur</b> : il est curieux et recherche le bon récit. L'intervieweur souhaite recueillir autant de détails que possible pour montrer en quoi la situation s'est avérée être une expérience fantastique.</p> <p>Exemples de questions:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est-ce qui a fait que la situation est devenue si fantastique ?</li><li>• Quel rôle avez-vous joué ?</li><li>• Comment avez-vous contribué au succès ?</li><li>• Comment les autres ont-ils contribué au succès ?</li><li>• Quelles circonstances ont contribué ou ont fait obstacle au succès ?</li></ul> <p><b>L'auditeur</b> : observe quelles compétences du narrateur ont été significatives dans la situation décrite. L'auditeur note les compétences et les connaissances et les inscrit sur un post-it (un par compétence).</p> <p>Après l'interview, les post-it sont placés sur le narrateur avec une remarque sur la compétence mentionnée.</p> <p>Allouez cinq minutes par histoire puis demandez aux participantes d'échanger leurs rôles. Après que les trois personnes du groupe ont témoigné en utilisant la méthode ci-dessus, le groupe rejoint un autre groupe. Le nouveau groupe de six personnes partage les bons récits :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les interviewers mettent en évidence les détails importants des histoires qu'ils ont remarquées.</li><li>• Après chaque témoignage, les auditeurs partagent ce qu'ils ont découvert comme étant remarquable, enthousiasmant et appelant à un approfondissement de la réflexion.</li></ul>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 5C
JENNIE JUMPIE		
TRAVAIL INDIVIDUEL		TRAVAIL COLLECTIF
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encourager les participantes à explorer leurs présupposés dans leur approche des problèmes.</li><li>• Encourager les participantes à apprendre à poser les bonnes questions.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Présentez l'histoire de Jennie Jumpie à l'équipe. Demandez-leur de travailler soit individuellement, soit ensemble pour résoudre le problème. Faites commencer l'exercice par une discussion sur la procédure à suivre.</p> <p>Lorsque le problème est résolu ou que le temps alloué s'est écoulé, posez les questions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Qu'est-ce qui nous a empêché en tant qu'individu ou équipe de résoudre le problème ?</li><li>2. Qu'est-ce qui nous a aidé en tant qu'individu ou équipe, à voir la lumière/trouver la solution ?</li><li>3. Qu'est-ce que cet exercice vous apprend sur les mérites à cadrer un problème (le placer dans un contexte plus large, explorer nos présupposés et leurs implications) ?</li><li>4. Comment pouvons-nous apprendre à identifier des informations hors sujet et à les éliminer ?</li><li>5. Comment cet exercice nous aidera en tant qu'individu ou équipe à l'avenir ?</li></ol>		
<b>CONSEILS</b> <p>Si l'équipe est bloquée après quelques minutes, demandez d'identifier a) de quelle façon Jennie saute, et b) quels sauts dans la série Jennie a déjà effectués.</p> <p>(Conseils : Jennie ne doit pas nécessairement faire face à la direction dans laquelle elle saute. Jennie peut être à tout stade d'une série de sauts. Elle peut avoir sauté 1, 2 ou 3 fois).</p> <p>[Solution: Jennie semble avoir juste terminé son premier saut d'une série de quatre sauts. Elle est face au nord, mais elle saute sur le côté, en se déplaçant vers l'est. Par conséquent, elle doit continuer à faire 3 sauts latéraux supplémentaires vers l'est, et puis 1 grand saut sur le côté pour retourner vers l'ouest, afin d'atteindre la nourriture.]</p>		
<b>MATÉRIEL</b> <p>Copie de l'histoire (page suivante) pour chaque participante.</p>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 5C
JENNIE JUMPIE (suite)		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<b>HISTOIRE DE JENNIE JUMPIE</b>		
<p>Jennie Jumpie est une punaise verte sortie de l’imaginaire et quelque peu étrange.</p> <p>Voici ses capacités et limites :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Son monde est plat.</li><li>2. Elle ne peut que sauter (pas ramper, voler, marcher, rouler ou se déplacer autrement à travers ou sous la surface de son monde).</li><li>3. Elle ne peut pas se retourner.</li><li>4. Elle peut sauter sur de très grandes distances ou de très petites distances, mais pas moins que 2,54 cm par saut ou plus de 152 mètres par saut.</li><li>5. Elle ne peut sauter que dans 4 directions parfaitement justes : le nord, le sud, l’est et l’ouest. Elle ne peut pas sauter en diagonale (p.ex. sud-est).</li><li>6. Elle aime atteindre une moyenne de 4,57 mètres par saut les bons jours.</li><li>7. Il n’existe pas d’autres petits insectes ou autres créatures pour lui venir en aide.</li><li>8. Une fois qu’elle a pris une direction, elle doit sauter quatre fois dans cette même direction avant de pouvoir changer de direction.</li><li>9. Jennie est totalement dépendante de son maître pour lui fournir sa nourriture.</li></ol> <p><b>Problème :</b></p> <p>Jennie est sortie pour sauter sur toute la place tout en faisant de l’exercice, plus que nécessaire. En effet, Jennie a développé un appétit vorace. Pour son plus grand plaisir, son maître apparaît et pose une grande pile de nourriture délicieuse à 109,2 cm directement à l’ouest d’où elle se trouve.</p> <p>Dès que Jennie voit toute ces merveilleuses nourritures, elle s’arrête net dans sa voie (elle fait face au nord). Après tout cet exercice, elle a faim et se sent même faible. Par conséquent, elle veut accéder à la nourriture aussi rapidement qu’elle le peut, en réduisant au maximum le nombre de sauts qu’elle effectue (c’est le démarrage d’un saut avec le ressort requis dans ses jambes, qui lui prend le plus d’énergie).</p> <p>Après avoir brièvement étudié la situation, elle réalise qu’elle ne peut pas, à ce point, sauter complètement à l’ouest. Soudain, elle s’exclame : « J’y suis. Il me suffit de sauter 4 fois pour arriver à la nourriture ! »</p> <p><b>Votre tâche :</b></p> <p>Acceptez le fait que Jennie est une punaise vive et qu’elle a vu juste dans ses conclusions.</p> <p>Pourquoi Jenny Jumpie devait-elle faire précisément quatre sauts pour atteindre la nourriture avec un minimum de dépense d’énergie ?</p> <p>Décrivez les circonstances dans lesquelles Jennie devait se trouver pour en arriver à cette conclusion.</p>		



# Comprendre le leadership

## ANNEXE 2 - EXERCICES COLLECTIFS (suite)

MODULE COMPRENDRE LE LEADERSHIP		Exercice 6A
EXERCICE DE MOTIVATION		
TRAVAIL INDIVIDUEL	TRAVAIL COLLECTIF	
<b>OBJECTIF</b> <ul style="list-style-type: none"><li>observer comment le choix des mots influence les réactions et le résultat d’une discussion.</li></ul>		
<b>MÉTHODE</b> <p>Travaillez en binômes ou en groupes de 3 personnes : un penseur, un motivateur (et un observateur).</p> <p>Le jeu se déroule en 2 parties de 5 minutes.</p> <p>Expliquez la première partie et commencez l’exercice. Demandez aux groupes d’arrêter au bout de 5 minutes et expliquez-leur comment poursuivre avec la deuxième partie.</p> <p>Celle qui pense doit dire comment elle aimerait faire quelque chose de sympathique, par exemple, s’offrir des vacances chères, fêter son anniversaire ou son mariage, surprendre un ami.</p> <p>La personne qui motive doit interrompre et alimenter celle qui pense en ajoutant des phrases dans la 1ère partie : phrases commençant avec « mais... » et ajouter des arguments menaçants ou démotivants.</p> <p>Dans la 2ème partie, les phrases commencent par « et... » et ajoutent des idées supplémentaires.</p> <p>Après la 2ème partie, il faut prévoir du temps pour le débriefing et discuter comment les différentes interruptions ont influencé le processus d’innovation.</p>		
<b>DUREE</b> <p>20 minutes</p>		

# Comprendre le leadership

## ANNEXE 3 BIBLIOGRAPHIE



# Comprendre le leadership

## APPENDIX 3 - BIBLIOGRAPHY (Contd)

### Pour poursuivre sa lecture

- Adair, J. E. (1973), *Action-Centred Leadership*. McGraw-Hill. London
- Adair, J (1985) *Leadership efficace*, Pan Books
- Alexander, B. and Ziglar, Z. (2000) *Making it Happen: Leadership Keys for People Who Must Produce Results*. Macon: Smyth & Helwya Pub.
- AMGE (1998) *Politique sur l'éducation des filles et des jeunes femmes dans l'AMGE*. AMGE, Londres
- AMGE (2002) *Nos droits, nos responsabilités: Le droit d'apprendre*, Bureau mondial
- Anderson, L. (2000) *A Taxonomy for Learning, Teaching and Accessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Education Objectives*, Essex: Pearson.
- Bartlett, Gary (2001): *Systemic thinking - a simple thinking technique for gaining systemic focus*. Probsolv international
- Bennis, W. (1989) *Devenir un leader* Century Business Publs.
- Bloom B. S. 1956, *Taxonomy of Educational Objectives Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Co Inc.
- Brandi, Soren & Hildebrandt, Steen (2007): *Leadership*. Borsens Forlag.
- Buckingham, M. and Coffman, C. (2001): *D'abord, rompre avec toutes les règles*, Free Press Business
- Bureau mondial, 1997, *Guidisme/Scoutisme féminin: Un mouvement, un défi*, p. 41
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. N.Y., Harper and Row.
- Changez par le haut ! Ce que les filles disent sur la redéfinition du leadership* (2008) Eclaireuses des Etats-Unis.
- Denning, Stephen (2004): Squirrel Inc. *Une fable du leadership à travers des témoignages*. Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2001) *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Business
- Edwards, G. Winter PK, Bailey J. (2002) *Leadership in management*. The Leadership Trust Foundation. Ross-on-Wye.
- Explorer le leadership des filles. Revue de recherche* (2007). Eclaireuses des Etats-Unis
- Gergen, Kenneth J. (1999): *Invitation au constructionnisme social*. Thousand Oaks, CA.
- Gergen, Mary & Davis, Sara N. (eds.) (1997) *Vers une nouvelle psychologie du genre*. New York: Routledge.
- Eclaireuses des Etats-Unis (2008): *Transformer le leadership*.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.) New York: Paulist Press
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1972) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall
- Hersey, P. (1984) *Le leader situationnel* Centre for Leadership Studies Inc.
- Jaffe, Dennis T. (1995) *Conduire le changement au travail*
- Ladkin, D. (2007) *Facilitators Workshop*, WAGGGS
- Ladkin, D. (2008): *Gender and Leadership in Marturano, A. and Gosling, J. (Ed)*
- Leadership. The Key Concepts*, Abingdon: Routledge. (p.66)
- Lord Baden-Powell, 1953, *Girl Guiding*, 12th ed.
- Maitland, I. (1995) *Motiver les personnes*, Institute of Personnel and Development
- Marturano, Antonio & Gosling, Jonathan (eds.) (2008) *Leadership : les concepts clés*.
- Maslow, A. (1943) *Psychological Review*, Vol. 50 no.4, pp. 370-396
- Maslow, Abraham. *Motivation et Personnalité*. Harper and Row, New York, 1984.
- McPhail, M. (2008) *Séminaire Juliette Low [Session]*, AMGE
- Lebove, Laurie Rebble *Conduire le changement à tout niveau*. Publisher-Organization Design and Development, Inc.
- Leigh and Maynard (1995) *Conduire votre équipe* Nicholas Brealey
- Maxwell, J. (2001) *Developing the Leader in You Workbook*, Nashville: Thomas Nelson, Inc.
- Morten, A. (2006): *Kolino: The best leaders are Scouts in business*
- Rosen, R. H. and Brown, P. B. (1997) *Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business*. Penguin Group: London
- Scott, Cynthia D., Dennis T. Jaffe & Glenn R. Tobe: *Vision organisationnelle, valeurs et mission. Construire l'organisation de demain*. (également disponible en espagnol)
- Senge, P. et. al. (1994) *Le livre de la cinquième discipline : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Publishers: New York)
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1973, May/June) *Comment choisir un modèle de leadership*. Harvard Business Review.
- Thomas, N. (Ed) (1998) *Le manuel du management et du leadership de John Adai*, Thorogood
- Thomas, K. (2000) *Motivation intrinsèque au travail*, Berrett-Koehler Publishers
- Thomas, Kenneth W. (2009), *Motivation intrinsèque au travail : construire énergie et engagement*. McGraw Hil.
- Transformer le leadership. Coup de projecteur sur les résultats de la nouvelle expérience du leadership chez les éclaireuse*. (2008) Girl Scouts of the USA
- Turner, D. (1998) *Libérer le leadership, société industrielle*.
- UNESCO, (1990) *Education for All 2015*  
<http://www.educationforall2015.org/Accessed:25/11/2011>