

Association mondiale des Guides et des Eclaireuses  
**Document ressource et support du leadership à l'AMGE**

# Explorer votre Leadership



World Association  
of Girl Guides  
and Girl Scouts

Association mondiale  
des Guides et des  
Eclaireuses

Asociación  
Mundial de las  
Guías Scouts

# Sommaire

Introduction	4
Tendances en Leadership	6
Explorer votre Leadership – Qu'est-ce que le leadership et qu'est-ce qu'un leader ?	9
Approches de leadership	15
Comprendre le leadership dans le contexte de l'AMGE	26
Domaines d'action de votre leadership	31
Responsabilisation et Leadership	34
Plan d'action	36
Conclusion	39

**Ce module de leadership a été élaboré pour soutenir les Organisations membres dans le développement de leurs leaders, ainsi que dans la croissance et le développement de leurs organisations. Il a pour vocation à devenir une ressource pratique offrant un aperçu de la théorie du leadership, des points de discussion, des activités de mise en œuvre et une réflexion personnelle. Le module reprend la méthodologie, les principes et l'approche d'apprentissage qui ont été utilisés avec succès dans le PDLA. Il vous soutiendra, vous et votre organisation, pas à pas, dans votre parcours de développement de leadership.**

La ressource a été conçue en réponse à la demande des Organisations membres de pouvoir partager les ressources du Programme de Développement du Leadership de l'AMGE (PDLA), ce qui en retour, nous a conduits à adapter notre stratégie liée au PDLA pour soutenir nos Organisations membres dans les régions. Etant donné qu'il s'agit d'un module pilote, nous aimerions recevoir en retour vos commentaires une fois que vous aurez eu le temps de l'utiliser. En automne, nous envisageons d'écrire à un certain nombre d'Organisations membres afin de voir dans quelle mesure nous avons réussi à répondre à vos demandes. Nous aimerions tout particulièrement recueillir vos commentaires et suggestions sur la forme et le contenu, et nous intégrerons votre feedback dans la future version des modules.

## Objectif

L'objectif clé de cette ressource est de fournir une exploration claire et progressive du leadership pour les individus, l'équipe et les organisations. En travaillant avec les supports, vous serez encouragée et invitée à relever des défis :

- Entamer une discussion sur la manière dont le développement du leadership vous concerne en tant qu'individu, en tant que membre d'une équipe et en tant que membre d'une organisation, et comment vous comprenez et expérimentez le leadership.
- Explorer comment le leadership est pratiqué dans l'association et quelles approches et terminologies sont utilisées.
- Explorer et identifier les différents styles de leadership et réfléchir sur la manière dont ces styles sont à même de faire grandir les individus et l'organisation.
- Comprendre et mettre en application les informations pour vous aider à contribuer efficacement, avec vos talents, à la croissance de l'organisation.

## L'approche de l'apprentissage

L'approche qui sous-tend les apprentissages dans cette ressource garantit qu'ils sont issus de l'expérience et de la théorie et qu'ils peuvent être mis en pratique. Les principes qui sont au centre : Relier, Etendre, Mettre au défi et Agir sont repris du PDLA :

<b>Relier</b>	Commencer là où en sont les personnes. Faire le lien avec l'approche par les apprentissages à travers leurs expériences et en partant de ce qui est connu.
<b>Etendre</b>	Apporter de nouveaux apprentissages à travers de nouvelles idées et théories.
<b>Mettre au défi</b>	Encourager les personnes à penser en dehors des sentiers battus, à quitter leur zone de confort et à tenter quelque chose de nouveau.
<b>Agir</b>	S'assurer qu'il existe un plan d'action progressif pour apporter le changement escompté.

Une partie de l'approche d'apprentissage de cette ressource consiste à utiliser un « journal d'apprentissage ». Il s'agit d'un outil utilisé dans les programmes de développement du leadership pour enregistrer les apprentissages d'un individu, son ressenti, ses activités, ses expériences, ses réflexions et ses plans pour de nouvelles actions. Vous êtes encouragée à enregistrer ce que vous apprenez tout au long de votre parcours. Nous avons laissé un espace à la fin de chaque rubrique pour que vous puissiez vous en servir comme journal d'apprentissage individuel et vous l'approprier de la façon qui fonctionne le mieux pour vous.

## Comment utiliser cette ressource

Le contenu de cette ressource peut être utilisé pour un atelier sur une journée pleine ou en combinant des réunions-débats par exemple, dans le cadre d'une réunion de conseil ou pour une lecture et une réflexion individuelles. Elle a été conçue pour être utilisée aussi bien par des équipes que par des individus. La meilleure méthode d'utilisation de cette ressource suppose la présence d'une personne pour faciliter les apprentissages.

## Groupe cible

Cette ressource est destinée à être utilisée par les conseils nationaux dans les Organisations membres pour soutenir les membres en tant que leaders, et dans le cadre de l'équipe qui détient le leadership dans leurs organisations.

## Leadership et apprentissages

Les apprentissages en leadership sont continus. La capacité à apprendre, réfléchir et créer du sens à partir de ces réflexions représente la clé pour devenir un leader efficace. Les leaders efficaces s'engagent aussi dans la philosophie des apprentissages tout au long de la vie, qui englobe les idées nouvelles et les apprentissages issus de toutes les expériences. Apprendre sur vous-même en tant que leader représente un parcours personnel avec ses « bagages » (anciennes façons d'être) et une quantité d'opportunités de remplir votre « valise » avec de nouvelles manières de penser.

Cette ressource vous accompagnera, vous et votre organisation, pour explorer et développer votre leadership, qui nous l'espérons, renforcera et développera vos capacités en leadership au maximum de leur potentiel.

# Tendances en leadership – aperçu

**Le visage du leadership change. Les idées traditionnelles du leadership lié au poste, hiérarchique, directif, autocratique et orienté sur les tâches sont de moins en moins efficaces car les attentes changent et l'imprévisibilité et l'incertitude font partie du monde moderne. Les évolutions mondiales, économiques et sociétales induisent que l'on exige des leaders aujourd'hui qu'ils soient plus réactifs, adaptables, créatifs et collaboratifs. Le leadership de nos jours exige une approche plus relationnelle. Or, impliquer et développer des individus et des équipes dans des périodes d'incertitude et de changement, nécessite un niveau différent de talent et de style de leadership.**

«...Le leadership doit être « horizontal » aujourd'hui. Il doit être transparent. Et pour prospérer dans un monde en perpétuel changement, les organisations doivent s'engager activement à cultiver de jeunes leaders en encourageant les leaders plus âgés à transmettre ce qu'ils savent. Le leadership maintenant doit être la norme, et pas l'exception. Le leadership n'est plus affaire de quelques leaders exceptionnels au sommet de l'organisation... »  
*Barry Salzberg PDG de Deloitte sur « Leadership, la norme, pas l'exception ».*

## Evolution du développement du leadership sur les 10 dernières années.

Un des tournants les plus radicaux a été le passage des modèles de leadership « héroïques », ouvertement masculins, à des exemples incarnant des pratiques plus collaboratives. L'époque du leader considéré comme l'homme sur son destrier blanc qui arrive à temps pour « sauver le monde » semble dépassée. Trois méthodes particulières dans lesquelles sont développées les idées que l'on a du leader et la manière dont son développement doit être assuré, sont exposées ci-après :

- **Déplacement de « ce que » le leader fait à « comment » le leader le fait**

Les modèles de leadership dans les années 1960 et 1970 s'intéressaient à ce que les leaders font, en particulier, les types de comportements qu'ils suscitent. Par conséquent, le développement du leadership se focalisait sur la formation à certains comportements. Au cours des dix dernières années, on a observé un déplacement net de la focalisation sur les comportements particuliers à la focalisation sur le comment les leaders font ce qu'ils font. Par exemple, on s'intéresse beaucoup plus au leadership « éthique », à des idées de leadership « de sage » et à un leadership « politiquement sensible ». Ce déplacement net met en lumière le rôle central des valeurs dans les comportements des leaders et le développement du leadership a pour but de permettre à des leaders potentiels de reconnaître ces valeurs et de travailler à partir de celles-ci.

- **Déplacement de la focalisation sur l'individu à la valorisation du leadership collaboratif et collectif**

Les théories telles que le « Leadership réparti » suggèrent qu'afin de réaliser les tâches, la personne disposant de la meilleure expertise pour mener à bien la partie de la tâche qui nécessite d'être achevée à un moment spécifique, agisse comme un leader. L'idée clé étant que le leadership a souvent besoin de « tourner » et que pour mener à bien des tâches de manière efficace, les leaders doivent être capables de laisser faire et les suiveurs de prendre le rôle de leadership lorsque cela s'avère nécessaire. Cela fait appel à une bonne dose de sensibilité et d'attention parmi les qualités des personnes au sein des groupes de travail, ainsi que de générosité de la part des leaders pour permettre à des suiveurs de prendre la tête.

- **Déplacement du leadership déterminé, au leadership qui évolue**

Le leadership est de plus en plus considéré comme la résultante d'un grand nombre d'aspects différents suivant le contexte. Il s'agit vraiment d'être à la bonne (ou à la mauvaise) place au bon moment. Les leaders doivent être particulièrement attentifs aux exigences d'une situation particulière et à la façon d'apporter leur contribution au mieux. Le développement du leadership avait pour objectif de faire grandir des leaders capables de travailler avec des besoins en processus émergents pour favoriser la robustesse émotionnelle, la capacité à vivre avec l'incertitude, ainsi que les talents d'écoute approfondie et le travail appréciatif avec différenciation.

De plus en plus, il est reconnu que les leaders de demain devront être des bâtisseurs de communautés et de capacités d'une manière sans précédent dans les temps historiques passés. 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 ayant la capacité de dialoguer par-delà les différences, de s'engager sur les questions éthiques et d'apporter de l'humilité, ainsi que de la générosité et de la prévoyance dans leurs rôles. (Dr Donna Ladkin Centre Formation cadre et leadership, Ecole de Management de Cranfield, Université de Cranfield, R.-U. Dr. Ladkin a apporté son soutien dans l'élaboration du PDLA).

Notes

# Explorer votre leadership – Qu'est-ce que le leadership et qu'est-ce qu'un leader ?

Le leadership est un phénomène que nous rencontrons chaque jour, dans chaque situation. Nous nous dirigeons nous-mêmes, nous dirigeons les autres et nous sommes dirigés par d'autres personnes. Cette rubrique explore les origines et le développement de votre leadership et le met en perspective par rapport à votre rôle en tant que membre du conseil, décideur ou leader d'autres personnes.



Comment comprenez-vous et expérimentez-vous le leadership ?



« Connaître les autres est intelligence ; vous connaître vous-même est sagesse, maîtriser les autres est une force, vous maîtriser vous-même est le vrai pouvoir. » (Lao Tzu in Lao Te Ching)



## Expériences de leadership

### Objectif :

Partager des expériences de leadership.  
Explorer comment différentes expériences de leadership peuvent être perçues.

### Méthode :

Travailler en groupes de trois ou quatre personnes. Chacune son tour, une personne du groupe endosse le rôle de la « narratrice », de « l'intervieweuse » et de « l'observatrice et rédactrice ».

Chaque participante fait le récit d'une expérience de leadership. Il peut s'agir d'une expérience en tant que leader ou en tant que personne dirigée par quelqu'un d'autre. Les bonnes comme les mauvaises expériences peuvent être partagées. L'intervieweuse pose des questions pour explorer plus avant l'expérience et, après le récit, l'observatrice exprime quelles émotions elle a observées et quelles descriptions du leadership elle a perçues dans le récit. Lorsque tous les récits ont été exposés, les membres du groupe résumant ce qu'elles ont observé.

Analysez l'exercice. Qu'avez-vous appris sur vous-même et les autres, et à propos du leadership?



### Quelles sont les compétences requises en matière de leadership ?

Pensez à un leader que vous admirez et établissez la liste de ses talents, connaissances et compétences.

Echangez vos points de vue avec les autres par binômes et dans le grand groupe.

Maintenant que vous avez réfléchi à la manière différente dont vous percevez et comprenez le leadership, nous pouvons aborder le défi au centre de ce processus : explorer Votre leadership.

### Exercice 1A : Exercice du miroir

#### Objectif :

Illustrer ce qu'est diriger et être dirigé.

#### Description :

Les participantes travaillent en binômes, une des personnes étant le « miroir » et l'autre personne étant la « vraie ». Les deux personnes tracent une ligne imaginaire entre elles matérialisant le miroir. Au signal, la « vraie » personne commence à bouger et le « miroir » fait de son mieux pour suivre ses actions, en ajustant ses gestes et la distance par rapport à la ligne du miroir.

Faites l'exercice pendant 2 minutes tout au plus, puis échangez les rôles de « vraie » et « miroir ».

Débriefez en échangeant par binômes et faites la synthèse en séance plénière :

- Que ressentez-vous dans le rôle du « miroir » ?
- Que ressentez-vous dans le rôle de la personne qui dirige une autre ?
- Quelles sont les réactions à ces ressentis ?
- Qu'apprenons-nous du leadership à partir de cet exercice ?

### Exercice 1B : Exercice avec un bandeau sur les yeux

#### Objectif :

Illustrer ce que vous ressentez lorsque vous dirigez et lorsque vous êtes dirigée au milieu d'autres personnes dans un monde affairé.

Expérimenter la dimension de la confiance dans la relation leader/suiveur.

#### Description :

Les participantes travaillent en binômes, dont l'une des deux personnes porte un bandeau sur les yeux.

La personne aveugle est complètement dirigée par la personne qui ne l'est pas, pendant cinq minutes, puis les rôles sont inversés. La personne qui dirige peut parler à la suiveuse et lui dit (ou répond à la question de savoir) ce qu'elle voit et elle peut emmener la suiveuse où elle le veut.

#### Séance plénière :

- Que ressentez-vous quand vous êtes complètement dirigée par quelqu'un d'autre ?
- Que ressentez-vous dans le rôle de leader ?
- Qu'est-ce qui vous a aidé à accomplir la tâche ?
- Qu'est-ce qui vous a empêché d'effectuer la tâche ?
- Qu'est-ce qui vous a surpris au cours de l'exercice ?
- Qu'est-ce qui aurait pu vous rendre (même) plus efficace dans la tâche ?
- Qu'apprenons-nous du leadership à partir de cet exercice ?

**« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis, engagés, puisse changer le monde. A vrai dire, cela n'a jamais fonctionné qu'ainsi. » (Margaret Mead)**

Il existe une quantité de perceptions du « leadership », qui sont aussi reliées au « management » et aux rôles et responsabilités d'un « leader ».

Avant de travailler sur le développement du leadership au sein de votre conseil et de votre association, nous commencerons par partager quelques réflexions sur votre définition de la clé qui conduit au leadership.



### Discussion sur la clé en général :

Réfléchissez pendant quelques minutes et écrivez votre définition des mots suivants, en vous appuyant sur ce que vous savez actuellement :

Leadership :
Leader :
Management :
Développement :
Apprentissage :

Il se peut que vous n'ayez pas de définition pour tous les mots maintenant. Nous y reviendrons ultérieurement. Partagez vos définitions avec vos camarades membres du conseil et si votre perception a changé, ajustez vos définitions.

### Comprendre le Leadership et les Leaders



« Ce sont les affinités qui font que des individus se constituent en groupe, et les différences qui conduisent un groupe à former une équipe. »

Lorsque vous êtes choisie pour devenir membre d'un conseil décisionnel, vous pouvez vous attendre à diriger à la fois des personnes et des ressources, et à prendre des décisions qui seront de nature à influencer sur la vie des autres, maintenant et à l'avenir. Cela signifie que vous devrez être consciente de la manière dont vous pouvez apporter votre contribution dans l'équipe et de la manière dont vous rattachez votre contribution à celle des autres.



### Identifiez vos parties prenantes et décrivez à quoi ressemblerait votre leadership à partir de leurs points de vue.

Il est important de considérer votre leadership sous l'angle de vos parties prenantes car l'impact d'un leader à un effet d'entraînement. Un bon leader peut apporter plus de membres, de ressources et d'opportunités, tandis qu'un mauvais leader peut éloigner des personnes, des ressources et des opportunités.

#### Objectif :

Réfléchir aux points de vue des différentes parties prenantes sur le leadership.

#### Méthode :

En groupes de cinq personnes au maximum, débattre et décrivez quelle serait votre définition du leadership et du leader, du point de vue :

- d'un membre de votre association
- des parents d'une guide/éclaireuse
- de vos pairs
- des membres de votre équipe
- des financeurs.



Le leadership peut être perçu de différentes manières en fonction de votre propre participation, selon que vous êtes le leader, la personne qui est dirigée ou une personne extérieure qui est observatrice du processus de leadership. La perception du leadership dépend également de qui nous sommes, de notre histoire personnelle, notre culture, notre milieu et notre compréhension du leadership.

Le leadership se comprend aussi dans un contexte social et à travers des relations. Par conséquent, qui vous êtes, en fonction de votre milieu, votre culture et votre histoire, influencera et aura un impact sur votre leadership. Cela s'appelle la construction sociale. C'est la construction sociale qui permet aux groupes et aux organisations de se développer mutuellement.

La construction sociale s'appuie sur le partage de récits, les perceptions et les opinions et elle dépend de trois actions qui se mettent en place :

**Ecouter** ce que les autres pensent et ressentent

**Exprimer** votre propre ressenti et votre propre pensée aux autres.

**Réfléchir** pour avoir la conscience de ce que vous pensez et ressentez réellement.

Lorsque des personnes interagissent, elles le font avec la compréhension que leurs perceptions respectives de la réalité sont reliées et comme elles agissent sur cette compréhension, leur connaissance commune de la réalité s'en trouve renforcée. C'est dans ce sens que nous pouvons dire que la réalité est construite socialement.

Partager des témoignages nous ouvre souvent de nouvelles perspectives au sujet d'une situation dont nous débattons. Par exemple, lorsque des personnes partagent leurs témoignages, elles ont souvent en tête les versions des unes et des autres de la situation.

**L'histoire du Guidisme/Scoutisme féminin montre qu'un grand nombre de femmes occupant des postes de leadership au sein de la communauté et dans le monde aujourd'hui ont été et sont encore des guides/éclaireuses. Beaucoup affirment que leur expérience dans le Guidisme/Scoutisme féminin leur a fourni un socle très solide, en développement du leadership grâce à l'acquisition de la confiance en soi et de l'estime de soi, la capacité à s'adapter au changement, la valorisation des autres, des compétences en leadership et l'ouverture internationale.**



### Ma première expérience en tant que Leader

#### Méthode :

1. Décrivez votre premier rôle de leadership.
2. En lisant/écoutant votre témoignage, quelles compétences en leadership pouvez-vous reconnaître ? Est-ce que ces compétences font toujours partie de votre personnalité ?

Les exercices que vous avez pratiqués jusqu'à maintenant vous conduiront à ressentir comment individuellement et dans le groupe (conseil/comité) vous percevez et comprenez le phénomène du leadership. Dans la rubrique suivante, nous sortirons du contexte de votre organisation et explorerons comment le leadership est défini dans le monde autour de nous.



#### Discussion

1. Est-ce facile de reconnaître nos propres qualités en leadership ? Est-ce plus facile de voir les qualités en leadership chez les autres ? Donnez des exemples étayant votre opinion.

2. Comment notre capacité à reconnaître les qualités en leadership en soi et chez les autres change-t-elle, si nous faisons évoluer notre perception du leader « héros » au leader « catalyseur » ?
3. Comment le Guidisme/Scoutisme féminin vous a-t-il aidé à construire vos compétences en leadership ?



### Leadership dans les équipes

Le leadership peut être perçu ou compris différemment par des groupes différents. Par exemple, le point de vue d'une fille peut être différent de celui d'un garçon et sa perception et sa compréhension du leadership peuvent être encore modifiées selon qu'elle est membre d'une unité de guides/éclaireuses, qu'elle conduit une activité, qu'elle est en charge d'un projet ou qu'elle définit la vision d'avenir. Nous pourrions considérer ces trois perspectives différentes comme « du leadership expérimenté », du « leadership opérationnel » et du « leadership stratégique ».



Regardez les définitions que vous avez suggérées dans la tâche clé. Notez-vous des différences par rapport à ces trois perspectives ? Inscrivez les modifications ou ajustements.



**« Le management fait les choses bien, le leadership fait les bonnes choses. »  
(Peter F. Drucke)**



Regardez les définitions que vous avez suggérées dans la tâche clé. Comment faites-vous la distinction entre « leadership », « management » et « gouvernance » ? Si vous devez effectuer quelques modifications ou ajustements, prenez quelques instants pour les inscrire.

**Des chercheurs ont découvert que les théories du leadership s'étaient déplacées du « quoi », la personne, le héros ou l'héroïne qui dit aux personnes quoi faire, au « comment », la relation entre le leader et son équipe et sa relation à la situation.**

**Les descriptions suivantes des théories du leadership qui ont influencé l'environnement du leadership et l'approche du leadership de l'AMGE, comprennent une approche globale, positive et appréciative, où le leadership est tout aussi concerné par la motivation et le processus que par le résultat. A l'AMGE, les résultats sont l'aboutissement des idées qui ont germé au sein des groupes et des équipes et ils sont reliés aux défis auxquels les filles et les jeunes femmes modernes doivent faire face.**



### Leadership dans le bénévolat ou l'entreprise

Quels sont les atouts, les faiblesses et les défis dans une organisation féminine ou codirigée, basée sur le volontariat, concernant le leadership, ainsi que le recrutement et le maintien en poste de leaders ?

Quelles différences voyez-vous dans le leadership d'employés rémunérés et dans celui de groupes de bénévoles ?



### Evolution du Leadership

#### Objectif :

Faites des recherches sur les évolutions dans les approches du leadership dans votre association de guides/éclaireuses à travers l'histoire de l'association.

#### Méthode :

Si possible, trouvez des manuels de leaders de différentes périodes dans la vie de votre association, ou interviewez les femmes qui ont été leaders dans l'association à différentes époques.

Recherchez comment le leadership a été défini au cours du temps et quels types de personnes étaient considérés comme des leaders efficaces.

Débattez sur les comportements que l'on attendait des leaders et des membres sous leur direction.

Créez une frise chronologique de l'évolution jusqu'à présent.

#### Compte-rendu :

Que vous a appris cet exercice sur le leadership ?

Dans les rubriques suivantes, vous trouverez des descriptions de théories de leadership qui font couramment l'objet de débats et qui sont mises en œuvre dans le monde et à l'AMGE. En étudiant ces théories et en en débattant avec d'autres leaders, vous trouverez votre propre modèle et votre propre style de leadership, espérons-le, en collaboration avec les personnes que vous dirigez.

#### Notes

# Approches de leadership

**Dans ce module, nous ne nous focaliserons pas sur les approches traditionnelles du leadership, à savoir charismatique, autocratique et transactionnelle. En revanche, nous vous présenterons les approches actuelles en matière de leadership, à savoir appréciatif, collaboratif, serviteur et transformationnel. Cela ne signifie pas, cependant, que les précédentes théories du leadership sont fausses ou qu'elles ne sont plus pertinentes. Elles ont constitué les fondations sur lesquelles s'appuient les théories du leadership qui leur ont succédé et nous retrouvons souvent de petits signes de ces styles dans les leaderships expérimentés.**

**Nous explorerons la théorie derrière ces approches et réfléchirons sur la manière dont elles se rattachent aux leaders et Conseils actuels.**

### Leadership appréciatif

L'intitulé du leadership appréciatif est simple, mais profond. Au lieu de se concentrer sur ce qui ne se passe pas bien sur le lieu de travail, le coup de projecteur est mis sur apprendre et construire sur ce qui marche. Le leadership appréciatif consiste à transformer le potentiel humain en pouvoir positif et il est un processus relationnel et positif. Sa valeur sous-jacente est de mettre en mouvement des vagues positives de confiance, d'énergie, d'enthousiasme et de performance pour apporter une différence positive dans le travail d'un individu et dans le monde.

Le leadership appréciatif puise ses racines dans l'Approche Positive (IA). La philosophie prête attention à ce qui est juste et construit et accentue le positif. Avec cette approche, nous sommes encouragés, via la construction sociale, à voir le monde de différentes manières, en reconnaissant que des personnes puissent avoir des vues et des réalités différentes, tout en restant ouvertes au changement. L'approche positive fait découvrir le meilleur en toutes choses.

Le leadership appréciatif se concentre sur les apprentissages et le développement à partir des bénéfiques et des succès d'expériences précédentes.

Lorsque vous guidez dans l'esprit de l'appréciation, vous :

- Pensez aux choses qui fonctionnent ou ont fonctionné dans le passé.
- Regardez plus vers l'avant qu'en arrière.
- Pensez que toutes les actions sont effectuées avec une intention positive au moment et dans la situation où elles se déroulent.
- Utilisez un langage positif.
- Pensez à la situation depuis trois points de vue (personnel, interpersonnel et global).
- Utilisez les questions beaucoup plus que les réponses.
- Dirigez et donnez de l'autonomie aux participantes pour leur permettre de contribuer à la vision, à la mission et aux objectifs de l'organisation.



## Leadership situationnel

Le dirigeant du 21<sup>ème</sup> siècle reconnaît qu'une approche « commander et contrôler » pour diriger n'est plus la manière la plus efficace d'obtenir le meilleur des personnes. Le dirigeant reconnaît aussi que le leadership efficace n'est pas de considérer qu'« un style de leadership convient à tous ». Les leaders qui réussissent le mieux réfléchissent à chaque situation avant de décider quelle sera l'intervention la plus appropriée.

Cette approche flexible du leadership a été élaborée par Hersey et Blanchard (1985) et elle est connue sous l'appellation de Leadership situationnel. Ce modèle est particulièrement utile parce qu'il décrit le leadership efficace en termes de comportements. Par exemple, comment les personnes expérimentent notre leadership à travers les comportements que nous montrons. Nous pouvons apprendre beaucoup sur le leadership efficace et comment le relier à la gestion de la performance des autres à partir de cette approche.

Le modèle de leadership situationnel s'appuie sur les principes suivants :

- Interaction entre la quantité de guidance et de direction (comportement lié à la tâche) donnée et la quantité de soutien (comportement lié au relationnel) fournie par le leader.
- Interaction de deux facteurs qui se rattachent aux membres de l'équipe, à leur niveau de compétence et leurs niveaux de confiance et d'engagement.
- Le leadership est une combinaison de styles de comportements, à la fois directif (tâche) et de soutien (relationnel).

Le modèle (ci-dessous) a beaucoup à offrir au leader dans le rôle du développement des individus et d'encouragement pour leur permettre d'atteindre d'excellentes performances. Tandis que chacune d'entre nous a un style de leadership préféré, qui peut être évalué, le modèle de Hersey et Blanchard nous permet de choisir le style le plus approprié pour chaque situation spécifique, sur la base des besoins en soutien et direction des personnes que nous dirigeons.

Dans ce modèle, nous voyons deux types de comportements en matière de leadership : basé sur la « tâche » ou la « relation ». Le comportement basé sur la tâche s'intéresse à la tâche à accomplir (« faire que le travail soit fait »), tandis que le comportement lié à la relation concerne plus la motivation des membres de l'équipe et la construction et l'entretien de relations positives avec eux.

En fonction de la nature de la tâche, des compétences et du niveau de maturité de l'individu, un leader adoptera un des quatre styles de leadership, pour que la tâche à accomplir soit réalisée, à savoir : *dire, vendre, faire participer* et *déléguer*.



### Leadership situationnel dans un groupe de guides/éclaireuses

Partagez des exemples de situations dans votre propre Association de guides/éclaireuses, dans lesquelles les styles de leadership mentionnés sont démontrés ou nécessaires.

L'approche basée sur la tâche place le leader en position de « patron » ayant reçu des instructions pour réaliser un objectif spécifique. Un leader focalisé sur la tâche a tendance à :

« **dire** » aux membres de l'équipe **quelle** est la solution, que faire, **comment** le faire, puis à **contrôler** et **superviser** l'exécution de leur travail.

### Leadership transformationnel, basé sur des valeurs et éthique

Le leadership transformationnel a la capacité à transformer le potentiel des individus, des équipes et des organisations. Les leaders transformationnels identifient leurs propres valeurs, les valeurs des individus et celles de l'organisation. Ce sont les valeurs qui guident, informent et façonnent leurs actions. Le pouvoir n'est pas détenu par les leaders mais généreusement distribué parmi les autres. Donner de l'autonomie aux autres sous-tend la

philosophie derrière ce modèle et l'importance de la participation des parties prenantes constitue la clé de l'impact à long terme du leadership transformationnel.

Tandis que la plupart des théories sur le leadership se focalisent sur la recherche du meilleur chemin pour atteindre les objectifs de l'organisation, le leadership transformationnel se focalise sur les besoins, la morale, l'éthique et les valeurs des personnes qui constituent l'organisation.

Le leadership transformationnel se caractérise par :

- une influence idéalisée (charisme)
- une motivation inspirée
- une stimulation intellectuelle
- une prise en compte individualisée.

Le leadership transformationnel est tout-à-fait indiqué pour des organisations basées sur des valeurs comme le Guidisme et Scoutisme féminin, le Scoutisme, YMCA et la Brigade des garçons et des filles.

Le leader d'un organe décisionnel d'une organisation doit être conscient des valeurs et des opinions de ses membres et façonner sa vision, sa mission, sa stratégie et ses objectifs sur un consensus de ces opinions, telles qu'elles sont exprimées individuellement et en séance plénière ouverte.



### Leadership transformationnel

Débattez sur la citation suivante :

**« Si tous les participants n'ont pas les mêmes objectifs, si les leaders transformationnels ne sont pas en mesure de persuader tout le monde d'accepter volontairement une vision commune, quel est le statut vraisemblable des personnes qui préfèrent leurs propres objectifs et visions ? Sauf si les leaders sont capables de transformer chaque personne et de créer une unanimité absolue d'intérêts, le leadership transformationnel produit simplement une majorité qui représentera les intérêts de la fraction la plus nombreuse ».**

### COMPORTEMENT BASE SUR LA TACHE

Mesure dans laquelle le leader s'engage à définir les rôles, en posant les questions : « quoi », « comment », « quand » et « qui fera quoi » dans les domaines suivants :

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

### COMPORTEMENT RELATIONNEL

Mesure dans laquelle un leader s'engage dans une communication dans les deux sens et fournit encouragements et soutien dans les domaines suivants :

- ▶ Communication
- ▶ Facilitation des interactions
- ▶ Ecoute active
- ▶ Retour d'informations/feedback

Partagez des exemples dans votre vie, dans le Guidisme ou en dehors du Guidisme, où vous avez fait l'expérience d'un leader transformationnel.

### Leadership serviteur

L'expression Leadership serviteur a été inventée par Robert K. Greenleaf :

**« Le leader serviteur est serviteur d'abord... Cela commence avec le ressenti naturel de vouloir servir, de servir d'abord. Puis un choix conscient amène à aspirer à diriger. Cette personne est nettement différente de celle qui est leader d'abord, peut-être en raison du besoin d'apaiser une pulsion inhabituelle de prendre le pouvoir ou d'acquiescer des biens matériels. Le leader d'abord et le serviteur d'abord sont deux profils extrêmes. Entre les deux, il y a des nuances et des mélanges qui font partie de l'infinie variété de la nature humaine. La différence se manifeste dans le soin pris par le serviteur d'abord, à s'assurer que les besoins hautement prioritaires des autres personnes sont couverts. Le meilleur test, difficile à imposer : est-ce que les personnes que l'on sert grandissent en tant que personnes ? Est-ce que, tandis qu'elles sont servies, elles deviennent en meilleure santé, plus sages, plus libres, plus autonomes, et plus susceptibles de devenir elles-mêmes des serviteurs ? Et quel est l'effet sur les moins privilégiés dans la société ? En bénéficieront-ils ou au moins ne continueront-ils pas à être dépossédés ? »**

### Leadership collaboratif

Le modèle de leadership collaboratif ne commence pas avec le leader mais avec les formes collaboratives de l'organisation, qui a besoin d'un type de leadership différent. Le leadership collaboratif repose sur le pouvoir et la direction partagés, plutôt que sur des directives qui viennent d'en haut. En plus du pouvoir partagé, ce modèle de leadership est basé sur la responsabilité partagée, la confiance mutuelle et la coopération, la clarté des objectifs, le développement des personnes

et la réflexion par soi-même. Les leaders collaboratifs impliquent tous les participants en élaborant de nouveaux processus constructifs pour travailler ensemble.



### Les nombreuses formes de leadership

Quelles sont les théories et les modèles de leadership dont vous avez entendu parler et que vous avez pratiqués dans les postes de leadership que vous avez occupés dans votre carrière professionnelle ou dans le Guidisme et Scoutisme féminin ?

Echangez vos pensées et opinions en groupe.

### Carnet d'apprentissage

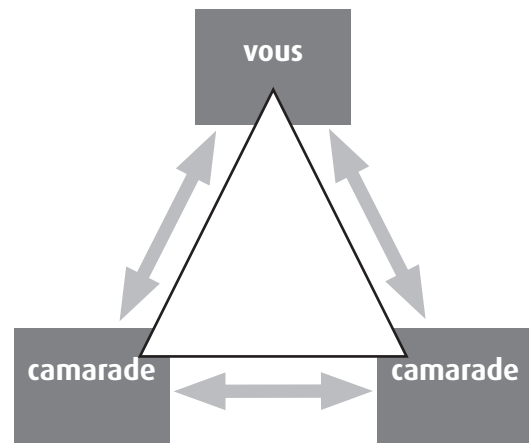
Réfléchissez à ce que vous avez appris jusqu'ici

### Notes

# Exercice: Explorer les différentes perspectives des individus et des groupes

## Jeu du triangle

(Min. 8 participantes Durée : 8 – 10 minutes)



### Objectif :

- Visualiser l'interdépendance des individus au sein d'une équipe
- Démontrer comment chacun au sein de l'équipe influence l'autre
- Observer si certaines personnes exercent plus d'influence que d'autres

### Méthode:

L'objectif est pour chaque participante de former un triangle imaginaire avec des côtés égaux (comme vu d'un hélicoptère) et chaque participante représente un coin du triangle.

Demandez aux participantes de choisir deux 'camarades' sans leur faire savoir qu'elles ont été choisies. Les deux autres symbolisent les autres coins du triangle.

On demandera aux participantes de s'écarter de deux pas du triangle et puis de tenir la position sans bouger. Quand un ou deux coins bougent, l'autre participante devra alors ajuster sa position.

Quand toutes les participantes ont formé des triangles, essayez de déplacer une ou plusieurs participantes –   savoir le 'leader informel' si vous l'avez identifié.

### Débriefing :

- Que s'est-il passé ?
- Quelles furent vos impressions pendant le jeu ?
- Comparer les réactions survenues pendant le jeu à ce qui se passe dans la vie de votre équipe

### Quels enseignements peut-on en tirer ?

- Résultats potentiels :
- Rires, intolérance, curiosité et le moment de prise de conscience peuvent être des réactions possibles parmi les participantes.



### Votre organigramme

#### Objet:

Réfléchir ensemble et présenter une vue d'ensemble démontrant les liens qui existent dans l'association.

#### Méthode:

Concevoir un organigramme de votre organisation dans l'état actuel.

Noter sur l'organigramme les liens qui sont importants pour assurer le fonctionnement de l'organisation.

Comment est-ce que le leadership évolue dans cette organisation ?

Qui en détient le contrôle ?



**Examinez les définitions que vous avez suggérées pour la tâche clé. Si vous souhaitez y apporter des modifications ou des ajustements, notez-les.**

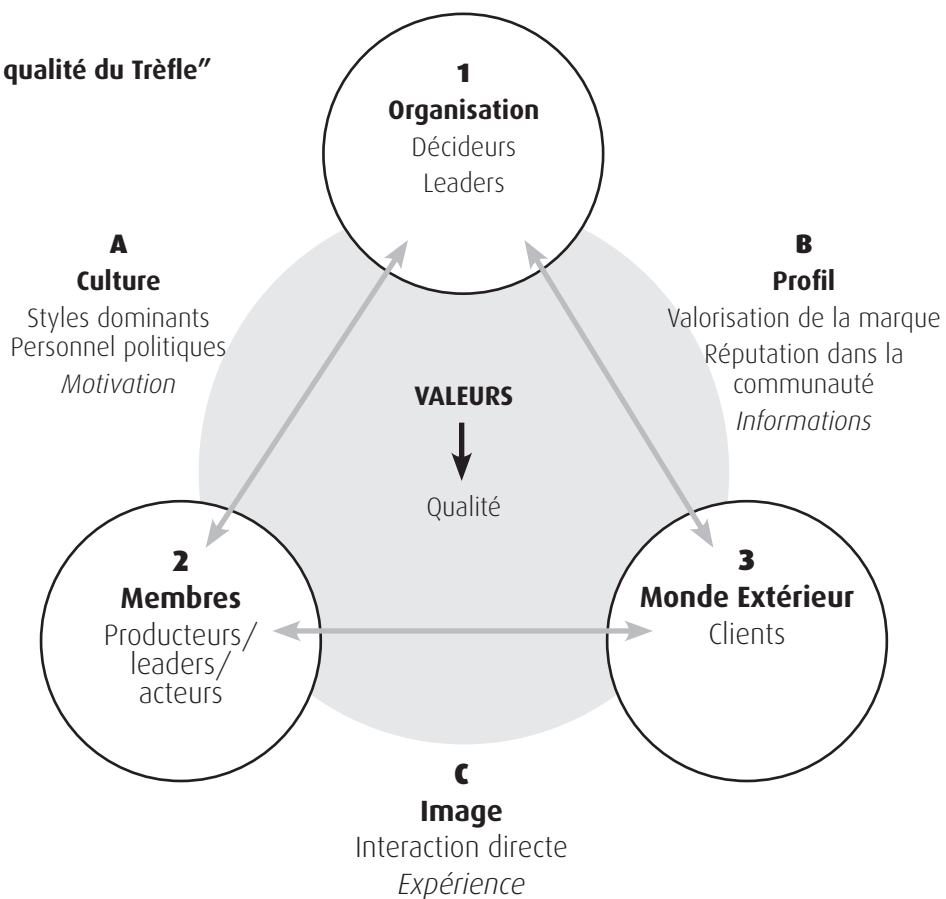
### Notes

**Afin de donner une image des interactions au sein d'une organisation ou d'un groupe, nous pouvons utiliser "Le modèle de qualité du Trèfle"**

Ce modèle décrit les rapports mutuels entre les principaux groupes d'intervenants (groupes et individus en tant que parties prenantes) dans une organisation:

1. ORGANISATION : l'organe décisionnel, (tel que le Conseil); l'entité officielle qui façonne l'organisation particulière et décide des stratégies, des programmes, des orientations et des règles.
2. MEMBRES : la mise en œuvre ou l'élément agissant; les personnes qui travaillent suivant le programme convenu et suivent les règlements.
3. MONDE EXTÉRIEUR: Ces éléments n'ont pas un impact direct sur la vie de l'organisation et n'ont d'influence qu'en interagissant avec les membres et les décideurs et en les persuadant d'agir.

**"Le modèle de qualité du Trèfle"**



Les interactions entre ces éléments entraînent différents types de perceptions:

- CULTURE**: model e par les relations établies entre les décideurs et les membres, les structures organisationnelles, les comportements et les attitudes et les aspects formels et informels tels que les statuts et les traditions.
- PROFIL**: comment l'organisation est perçue par le monde extérieur à travers la marque (site Internet, logo, uniforme, etc...); il est model  et mesuré par l'organe décisionnel. Les perceptions publiques, les opinions et les préjugés peuvent avoir un impact sur le profil.
- IMAGE**: l'image est ce que le monde extérieur perçoit de l'organisation et est mesurée par le biais des expériences directes et actuelles découlant des situations d'interaction.

L'image constitue un élément important de l'organisation et ce qui peut-être modifié le plus facilement.



**Qu'est ce qui façonne votre organisation ?**

**Objet :**

Considérer les éléments de l'association qui impactent le profil et la qualité de son travail.

**Méthode:**

Reproduisez le modèle du Trèfle sur un tableau à feuilles mobiles ou un panneau. En groupes de trois ou quatre, discutez ensuite de la culture de votre organisation, du profil et de l'image de votre association. Chaque élément pourra être noté sur un post-it et placé sur le tableau du Trèfle après la discussion.

Débattre ensuite en plénière de ce qui est positif et des choses qui pourraient être améliorées. Comment le Conseil peut-il agir sur ces éléments ?



**"Parvenir à l'équilibre entre continuité et changement, c'est... aller là où la balle ira - au lieu d'attendre la balle."**



Examinez les définitions que vous avez suggérées pour la tâche clé. Si vous souhaitez y apporter des modifications ou des ajustements, notez-les.



**Problèmes soumis au Conseil : Qui doit agir ?**

**Objet:**

Considérer ce qui est et ce qui n'est pas du ressort du Conseil, ce qu'il doit gérer ou non.

**Méthode:**

Inscrivez quelques tâches et situations problématiques sur des cartes et puis placez-les au milieu du groupe, face cachée. Par exemple :

- La mère d'un membre appelle la Commissaire générale pour se plaindre du magazine guide
- La directrice exécutive a donné sa démission en raison d'une trop lourde charge de travail
- une responsable d'unité écrit une lettre pour demander des idées pour l'organisation du prochain camp avec son unité
- un(e) journaliste de la presse écrite cherche à se renseigner sur la mission et l'objet de l'association
- un membre du Conseil raconte un conflit entre deux responsables d'unités
- un membre du conseil raconte un conflit entre deux autres membres du Conseil

  tour de rôle, chaque personne tire une carte, en lit le contenu à haute voix et identifie la personne qui, selon elle, serait la plus apte à gérer le problème.



Les membres du groupe donnent leur avis et passent ensuite à l'étude d'un autre problème.

De nouvelles cartes peuvent être rédigées pendant la durée du jeu.

#### Débriefing:

Quels types de problèmes doivent être traités et résolus par le Conseil, et ceux qui ne le sont pas ?

Que pouvez-vous en apprendre sur le leadership ?

L'exercice doit vous permettre de définir et décrire vos obligations, vos responsabilités et vos rôles en tant qu'organe décisionnel.



**Qu'est-ce qui est inclus au niveau du leadership stratégique de votre association ?**

**Une idée a germé au début et s'est transformée en vision. J'ai initié un Mouvement, et quand vous ne faites pas attention, c'est toute une organisation qui se tient derrière vous.**

**Lord Robert Baden-Powell**

La notion de leadership peut être visualisée selon la métaphore de l'oignon et de ses nombreuses couches : au milieu se trouve l'individu, entouré par son groupe, l'équipe, le conseil, l'association et finalement l'organisation parapluie de l'AMGE. Le diagramme suivant montre les couches d'interconnectivité. Les couches symbolisent les différentes parties de l'organisation, avec lesquelles un individu et leader devra être en rapport ainsi que les couches locales, nationales et internationales qui les entourent et les soutiennent.

Notes

# Comprendre le leadership dans le contexte de l'AMGE

**Le leadership est un sujet qui est largement abordé dans le monde des affaires aussi bien que dans les organisations bénévoles et non gouvernementales. À l'AMGE, voilà des années que nous discutons du leadership et nous avons fait des recherches sur les tendances en matière de leadership ainsi que sur le développement culturel au sein de notre propre organisation.**

Les discussions sur le leadership se sont focalisées sur :

- ce que font les leaders
- la connaissance du leadership collectif et collaboratif
- comment le leadership a évolué

Aujourd'hui, les débats sur la théorie du leadership se concentrent sur quatre thèmes communs :

- Leadership en tant que processus
- Leadership, influence et pouvoir
- Leadership dans un contexte de groupe
- Leadership et réalisation des objectifs

Ces faits et ces observations divergent des perceptions précédentes concernant le leadership, comme par ex. diriger un groupe vers un but et contrôler les résultats.



Examinez les définitions que vous avez suggérées pour la tâche clé. Si vous souhaitez y apporter des modifications ou des ajustements, notez-les.



## **Diriger, suivre ou s'effacer !**

Si vous ne savez pas où vous allez, comment allez-vous y parvenir? Pour atteindre une cible, vous devez pouvoir la visualiser. Les leaders doivent établir une vision pour les autres qui leur permettra de se focaliser sur les buts et les objectifs et aussi leur fournir les outils dont ces personnes ont besoin pour réussir. Les leaders et les dirigeants d'aujourd'hui doivent démontrer des compétences de mentorat et de coaching. Le temps est révolu où il suffisait simplement de dire aux autres ce qu'ils devaient faire. Les leaders doivent aider ceux qui les entourent à réussir.

Qu'est-ce que j'entends par aider les autres à réussir ? Il faut en effet que les dirigeants modernes prennent la responsabilité de développer les talents des autres. Zig Ziglar a dit que ce qu'il y a de pire n'est pas de former des individus et de les perdre mais de ne pas les former et les perdre !

Je ne peux pas penser à un adage mieux approprié alors que nous entrons dans le 21<sup>e</sup> siècle. Nombreux sont ceux et celles qui intègrent l'univers professionnel sans avoir été préparés à réussir. Nos systèmes éducatifs ont failli à leur mission et le monde des affaires doit combler les lacunes. Ceci veut dire que le management doit assumer cette tâche, enseigner, encourager et participer au développement de ces personnes et ceci comme jamais auparavant dans le passé.

**(MAKING IT HAPPEN: Leadership Keys For People Who Must Produce Results. Introduction)**



Au lieu de se demander si 'les leaders sont tous nés leaders ou ont appris à le devenir?', il serait peut-être plus utile de se poser la question: 'Qu'arrive t-il quand on donne aux jeunes une chance d'assumer des rôles de leadership auprès de leurs pairs et dans leurs communautés ?' Dans une large mesure, l'AMGE a déjà répondu à cette question. Ses membres sont engagés dans la collectivité, ils sont capables de prendre les rênes et d'utiliser leur créativité pour améliorer leur propre vie et celle d'autrui. Il ne fait aucun doute que certaines personnes semblent être nées pourvues d'un véritable désir de leadership – certains sont simplement plus dominants que d'autres. Mais il ne fait non plus aucun doute que lorsque l'on encourage les jeunes, et en particulier les jeunes femmes, à prendre des initiatives, à recevoir un feedback sur leur comportement en tant que leaders et découvrir les résultats de leur leadership, des talents naissants peuvent alors s'épanouir. Les programmes et les activités mis en œuvre par l'AMGE au cours de son histoire ont fourni des opportunités clés aux jeunes femmes qui leur ont permis de faire par elles-mêmes l'expérience du leadership parmi leurs pairs et au sein des communautés élargies.

Dr. Donna Ladkin,

Centre pour l'apprentissage supérieur et le leadership  
École de gestion de Cranfield  
Université de Cranfield, RU



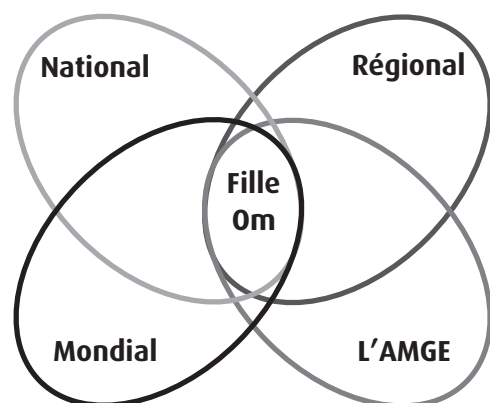
## Comment l'AMGE définit le leadership

Développer des leaders est ce que nous faisons au sein du Guidisme/Scoutisme féminin depuis les 100 dernières années. Alors que nous célébrons notre centenaire, il est bon de nous rappeler ce que nous faisons dans le cadre du leadership, comment nous le mettons en œuvre, sur quoi il s'appuie et pourquoi nous le mettons en pratique.

- Le leadership est ce processus d'influence au sein d'un groupe qui permet à celui-ci d'atteindre ses divers objectifs.
- Le leadership dans un groupe est la relation qui définit et influence l'existence et les actions de chaque individu et du groupe.
- Un leader est une personne qui cultive et encourage la dynamique de groupe et contribue à habiliter les autres pour qu'ils puissent assumer des rôles de leadership.

Alors, examinons comment cela s'applique à ce que nous faisons à l'AMGE. Commençons par explorer le leadership tel que nous le mettons en pratique chez les guides et les éclaireuses.

Par le biais de notre système de patrouilles, nous veillons à ce que les garçons, les filles, les jeunes femmes, les jeunes hommes et les responsables s'engagent dans un processus qui va les motiver et les encourager pour devenir des leaders. Pensez aux opportunités qui vous ont été personnellement offertes et au soutien dont vous avez fait l'objet pour assumer des fonctions de leadership dans votre famille ou dans la société aussi bien qu'au sein de l'organisation.



## LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP À L'AMGE s'exerce à différents niveaux

Le leadership survient à différents niveaux dans l'Organisation: au sein des unités, aux niveaux national, régional, de l'AMGE et au niveau mondial. Nous pouvons tous nous identifier au leadership qui s'exerce au sein des unités et au niveau national car nous en faisons l'expérience et peut-être y participons-nous. Le leadership qui s'exerce au niveau régional et de l'AMGE peut nous sembler lointain mais il entre dans le cadre de l'action de l'AMGE.

Des opportunités de développement du leadership existent au niveau régional, là où des personnes originaires de différents pays au sein d'une même région apprennent et partagent. Les opportunités de développement du leadership présentes au niveau de l'AMGE nous amènent à interagir, apprendre et partager à l'échelle internationale et nous permettent d'apprécier la richesse du leadership dans des contextes variés.

Le développement du leadership a aussi lieu en dehors du cadre de l'AMGE. Nous pouvons en faire l'expérience quand nous travaillons avec d'autres ONG, notamment les agences des Nations unies, YWCA, l'OMMS et les institutions éducatives.

Toutes ces expériences contribuent au développement des leaders. Par le biais des interactions mutuelles à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement, nous découvrons et assimilons de nouvelles idées et théories qui nous aident à mettre en pratique notre leadership et atteindre nos buts.

Aujourd'hui, l'AMGE est confrontée à un défi encore plus grand : fournir aux filles et aux jeunes femmes les moyens de développer des compétences de leadership, un leadership qui est pertinent et approprié pour les préparer à assumer des rôles de leaders dans un monde en évolution.

## Le développement du leadership à l'AMGE repose sur les bases suivantes :

1. Apprentissage et leadership vont de pair.
2. Apprentissage et leadership doivent être partagés.
3. Le leadership doit être encouragé et exercé à tous les niveaux.
4. Les modèles de travail collaboratif renforcent à la fois les équipes et les individus.
5. Une perspective indépendante et critique s'appuyant sur la recherche est vitale.
6. Le statu quo et les idées établies doivent toujours être remis en question.
7. Créer un contexte favorable pour l'apprentissage est important.
8. Promouvoir une pensée créative et analytique est vital.

Notre approche du leadership est basée sur un ensemble de principes que nous analyserons ultérieurement.

L'évolution des tendances en matière de leadership et de l'apprentissage nous offre de nouvelles opportunités pour réviser notre approche du leadership à l'AMGE.

## L'approche de l'AMGE à l'égard du leadership et des leaders se focalise sur les aspects suivants :

1. **Comprendre les expériences, les pratiques, les valeurs et les convictions des individus**
2. **Comprendre comment les individus s'expliquent les choses**
3. **Être sensible aux facteurs contextuels de l'environnement des individus**
4. **Collaborer pour créer des opportunités qui** visent à autonomiser plutôt qu'à menacer

Le leadership auquel nous croyons respecte les divers horizons dont nous provenons et reconnaît que cela affectera la manière dont nous pratiquons notre leadership. Toutefois, nos expériences doivent renforcer nos principes de leadership et non les entraver. Finalement, nous voulons que nos expériences rehaussent notre leadership et tiennent compte du fait que nous apprenons les uns des autres et nous devons mettre à profit les expériences positives pour autonomiser autrui.

Comportements et actions liés à l'approche du leadership de l'AMGE :

1. Élargir le processus – rechercher des opportunités, expérimenter et prendre des risques calculés
2. Inspirer une vision commune – bâtir une vision future et encourager et soutenir l'esprit d'équipe
3. Encourager et habiliter d'autres pour agir – promouvoir la collaboration et soutenir les acteurs dans leur développement personnel
4. Agir par l'exemple – incarner un exemple
5. Valoriser et récompenser – reconnaître les contributions des membres de l'équipe et célébrer leurs réussites

Nous attendons certains comportements et actions de la part de nos leaders. Il s'agit surtout des attitudes que nous développons chez nous et chez les autres.



Considérez et partagez des exemples de pratiques et de comportements liés à un leadership performant dans votre vie quotidienne de guide/éclaireuse.



Examinez les définitions que vous avez suggérées pour la tâche clé. Si vous souhaitez y apporter des modifications ou des ajustements, notez-les.



### Leadership et apprentissage dans votre association

Discutez de la manière dont les leaders d'aujourd'hui améliorent leurs compétences de leadership.

Quel genre d'apprentissage préfèrent-ils pour renforcer leurs aptitudes au leadership et l'environnement de développement : sur le lieu de travail et en dehors ?

Comment leadership et apprentissage fonctionnent ensemble ?

L'apprentissage permet à l'apprenant de passer de la théorie à la pratique qui l'autonomise en lui faisant découvrir par lui-même de nouvelles connaissances.

#### Notes



Examinez les définitions que vous avez suggérées pour la tâche clé. Si vous souhaitez y apporter des modifications ou des ajustements, notez-les.

## Domaines d'action de votre leadership

Quel que soit le niveau dans l'organisation, le leadership est associé à différentes tâches. On dit qu'un leader intervient dans cinq domaines d'action au niveau du leadership :

- **Mener la tâche – l'objet du groupe**
- **Diriger les individus – gestion de ressources humaines au sein du groupe**
- **Gestion administrative – planification, documentation, suivi, compte-rendu pour le groupe**
- **Représentation – assurer la liaison entre le groupe et le niveau hiérarchique supérieur**
- **Se diriger soi-même – maîtrise de soi, gérer les compétences, les ressources et son propre temps**



### Hiérarchiser vos domaines d'action

#### Objet:

Réfléchir sur les différentes tâches afférentes à un rôle de leadership et harmoniser les priorités.

#### Méthode:

Faites la liste des obligations et des responsabilités qui sont incluses dans la description de votre tâche en tant que membre du Conseil.

Classifiez les obligations et les responsabilités selon les cinq domaines d'action.

Examinez :

- l'équilibre qui est requis
- l'équilibre actuel
- l'équilibre que vous souhaitez atteindre.

Vous pouvez par la suite concevoir un histogramme ou un diagramme circulaire pour indiquer comment se répartit l'équilibre entre ce qui est nécessaire, actuel et souhaité.

#### Réflexion:

En fonction de la manière dont l'équilibre que vous favorisez se rapproche plus ou moins de l'équilibre qui est nécessaire, vous devez réfléchir à ce que vous pouvez faire pour répondre à vos besoins de manière satisfaisante.



**Organiser vos compétences et les tâches**

**Objet:**

Harmoniser les priorités et les domaines d'action conformément à la mission du Conseil.

Développer une stratégie de gestion pour le Conseil.

**Méthode:**

Tous les membres apportent leurs propres diagrammes indiquant la situation d'équilibre relatif aux domaines d'action.

Commencez par établir la liste des tâches générales du Conseil et discutez de l'équilibre entre les domaines d'action.

Quand vous passez en revue les cinq domaines d'action de vos membres, examinez :

- ce qui totalement couvert
- quelles sont les tâches qui nécessitent une attention particulière ?
- la possibilité de mettre en place une structure pour équilibrer les tâches

Rédigez une stratégie de gestion pour le travail de votre Conseil.

**Exercice: Le Grand Simulateur**

**Objectif :**

- Aider les membres à examiner les anciennes questions d'un nouveau point de vue.
- Explorer la validité des premières impressions.
- Stimuler la créativité et la réflexion en dehors des sentiers battus.
- Vivre l'expérience des constructions sociale et de la pensée systémique.
- Réfléchir sur sa propre personnalité, sa perception, ses attitudes et son comportement

**Méthode :**

Dès que débute la réunion d'équipe, expliquez aux membres qu'aujourd'hui, elles auront la chance de devenir une autre personne.

Après avoir décidé la personne qu'elles souhaitent devenir, il leur faudra garder le secret pendant toute la durée de la réunion.

Lorsqu'elles prennent des décisions ou contribuent d'une manière ou d'une autre aux discussions lors de la réunion, elles doivent le faire en tenant compte du point de vue et du caractère de la personne qu'elles incarnent (par exemple, un leader respectable en affaires, un scientifique, un environnementaliste, un modèle, une figure politique).

Les membres peuvent également choisir de rester elles-mêmes, mais là aussi, il faut que cela soit tenu secret.

A la fin de la réunion, amenez les individus à se présenter sous leurs noms réels, à révéler le nom du personnage qu'elles incarnent et à expliquer les raisons de leur choix.

**Si vous disposez de plus de temps :**

Après avoir décidé quelle personne, elles souhaitent devenir (donnez une à deux minutes pour faire ce choix), divisez les membres en sous-groupes de trois ou quatre personnes et demandez à chacune des personnes de présenter le personnage qu'elle va incarner.

Les membres doivent continuer à incarner leur personnage pendant tout le restant de la journée ou toute la durée de la réunion.

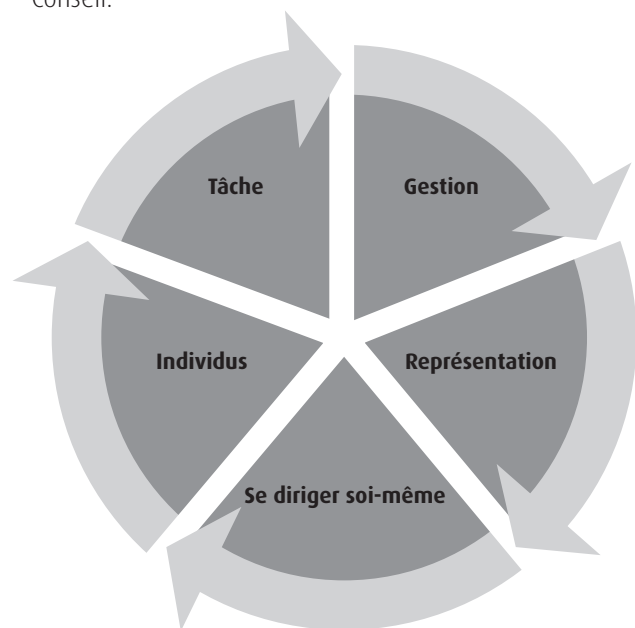
**Par exemple, si elles sont millionnaires, il faut qu'elles mettent en avant leur statut, en racontant des anecdotes illustrant leur richesse et les voyages qu'elles ont effectués.**

**Compte-rendu : Questions pour engager le Débat**

- Qu'avez-vous ressenti dans votre rôle de Grande Simulatrice ?
- Etiez-vous surprise de connaître le choix des autres membres ?
- De quelle manière nos premières impressions affectent-elles nos sentiments à l'égard des autres ?
- Comment le fait d'avoir incarné une autre personne vous a-t-il fait comprendre des choses sur vous ?
- Comment le fait d'assumer le caractère d'une autre personne a-t-il eu un effet sur vos décisions, vos contributions durant la réunion et sur votre degré d'aisance à partager vos points de vue ?
- Quel enseignement avez-vous pu retirer de cet exercice qui pourrait vous aider dans la conduite de votre association?

**Notes**

**Journal d'apprentissage**



Le pouvoir et le leadership sont interconnectés.

- Lorsque le pouvoir est utilisé de manière positive dans le but de diriger et motiver les autres, il s'apparente à la responsabilisation. Celle-ci peut se vivre comme une force très forte, positive et créative.
- Lorsqu'il est utilisé de manière négative, il peut produire un effet inverse chez un individu lui ôtant tout développement de son potentiel et de sa confiance en lui.
- Un bon leadership implique une délégation du pouvoir et de l'autorité.
- C'est l'interaction entre l'individu, l'équipe et le leader, où des transactions positives ou négatives s'opèrent en matière de pouvoir

Un leader peut travailler avec les individus et les responsabiliser selon différentes manières :

- Pleine participation – travailler de concert partageant une motivation mutuelle
- Participation partielle– se consulter l'un l'autre et recourir à une supervision mutuelle
- Non-participation – communiquer occasionnellement, pensant que ceux qui sont impliqués se débrouilleront par eux-mêmes.

**“La responsabilisation commence quand elles [les femmes] changent d’avis sur les causes de leur impuissance, quand elles reconnaissent les forces systémiques qui les oppressent, quand elles prennent des mesures en vue de changer les conditions de leur vie”**  
**(Bookman and Morgen (1988) Women and the Politics of Empowerment)**



**Regardez les définitions que vous avez suggérées dans la tâche clé. Inscrivez les modifications ou ajustements.**



### **Mes lacunes en matière de compétences de leadership**

Au regard de vos motivations, compétences et tâches liées à votre poste, tout en tenant compte de vos collègues au sein du Conseil, dressez la liste des compétences de leadership que vous aimeriez développer.

Partagez votre liste avec les autres et faites des suggestions quant à la manière de réaliser ce développement souhaité.

### **Notes**

## Discuss

### 1. Entrenez un audit de vos compétences d'équipe.

Cet exercice est essentiel dans la mesure où il permettra de déterminer les points et les domaines précis, en termes de développement de leadership, où votre équipe aura besoin de soutien et de développement.

Le leadership demande également au leader de réfléchir sur ses propres compétences en leadership.



En termes de contributions au leadership de l'organisation, à titre individuel et en équipe, comment puis-je utiliser ces connaissances de sorte que mon leadership contribue à la croissance de mon organisation ?

### 2. Réfléchissez sur les enseignements que vous avez pu retirer de ce module et de la manière dont vous allez les utiliser ?

Le recours aux équipes n'a pas seulement des incidences sur la manière de prendre des décisions, mais également sur la manière de les mettre en œuvre. Les individus sont plus enclins à mener à bien une décision dès lors qu'ils ont été impliqués dans l'ensemble du processus qui a conduit à cette décision. Cela concerne les processus d'équipe, qu'il faut équilibrer par rapport à la réalisation de la tâche de l'équipe.

### 3. Comment se pratique le leadership au sein de votre équipe ?

Dans une équipe efficace, vous aurez très probablement "la bonne personne pour exécuter la juste tâche au bon moment". La composition d'une équipe et la façon dont chaque membre de l'équipe travaille en collaboration constituent

des éléments essentiels qui assurent le succès de la réalisation des objectifs de l'équipe. Les meilleures sont composées d'individus qui apporte chacun leurs différentes forces à la réalisation du travail de l'équipe.

### 4. Les modèles

Votre comportement et votre style de leadership peuvent également être influencés par les modèles que vous aurez pu rencontrer au cours de votre vie et que vous essayez d'imiter, consciemment ou inconsciemment. Etant donné que ces modèles peuvent avoir une incidence positive ou négative, il est préférable de réfléchir et de considérer quel modèle de comportement est à adopter:

### Réflexion :

Pensez à votre modèle : déterminez ce qui est particulier en ce qui concerne le style de leadership ? Dans le cadre de la poursuite de votre développement en leadership, quel style de leadership voudriez-vous adopter actuellement et pourquoi? Quels sont les avantages que ce style de leadership apporterait à votre équipe et à votre organisation?

## Definitions du leadership dans votre association

<b>Leadership:</b>
<b>Leader:</b>
<b>Management:</b>
<b>Développement :</b>
<b>Apprentissage :</b>
Durant la période _____, afin d'assurer la mise en œuvre de la définition du leadership, de notre approche du leadership et de la stratégie de développement du leadership au sein de notre association, nous entreprendrons les actions suivantes :
1. But
2. But
3. But
4. But
5. But

### Journal d'apprentissage

Quelles réflexions pouvez-vous soumettre sur ce que vous avez appris jusqu'ici ?

## Conclusion

**Ce module vous a permis, en tant que leader, de commencer à explorer le leadership dans ses aspects théoriques, pratiques et dans sa mise en œuvre, le leadership au sein de l'organisation et le leadership dans le contexte de l'AMGE. Le débat sur le leadership est très vaste. Il s'étend à tous les coins du monde, ce qui nous permet de découvrir comment le leadership est vécu dans les autres cultures et traditions. Dans ce module, nous n'avons fait qu'effleurer la question. Néanmoins, nous espérons avoir réussi à éveiller votre intérêt et votre conscience alors que vous conduisez votre organisation sur la route du futur.**

Vous pouvez décrire le développement du leadership comme un voyage plutôt qu'une expérience isolée, où vous pourrez cartographier vos réflexions, vos apprentissages et quelques points forts de votre périple. Mais, comme dans tout voyage, vous ne voyagez pas seul, vous êtes accompagnée d'une équipe et êtes entourée d'une large organisation qui vous soutient tout au long de votre route. Le voyage est une expérience collective, où chaque personne joue un rôle et apporte sa contribution.

Le leadership est bien plus qu'une simple fonction. Il traduit la pensée, la perception, le ressenti et le comportement. Ces pensées et ces sentiments sont basés sur les événements et les expériences du passé et du présent, faisant du leadership une expression personnelle de la façon dont toute personne entre en relation avec le monde. Votre façon d'exprimer votre leadership divergera de celle d'un autre individu, mais, elle servira avant tout à déterminer la position de votre organisation en vue de réaliser la mission et la vision de l'AMGE.

Ce matériel a pour vocation d'être une ressource pratique d'introduction qui sera complétée par la suite par d'autres sujets afin de vous permettre d'approfondir votre compréhension et votre pratique du leadership.



Quelles réflexions pouvez-vous soumettre sur ce que vous avez appris à la suite de la lecture de ce matériel de ressource ?

## Bibliographie

Adizes, Ichak (1979): How to Solve the Mismanagement Crisis. MDOR Institute

Belbin, R. Meredith (2010): Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth Heinemann, 3rd ed.  
Bookman, Ann and Sandra Morgen. (Eds). (1988). Women and the Politics of Empowerment. Philadelphia: Temple University Press.

Brandi, Soren & Hildebrandt, Steen (2007): Leadership. Borsens Forlag.

Brinkman, Rick and Kirschner, Rick (1994): Dealing with People You Can't Stand. McGraw-Hill

Change it up! What Girls Say about Redefining Leadership (2008) Girl Scouts of the USA.

Cooperrider, David L. & Whitney, Diana (2005): Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler Publishers

Gergen, Kenneth J. & Gergen, Mary (2004): Social Construction – Entering The Dialogue. Taos Institute Publications.

Greenleaf, Robert K. (2003): A Life of Servant Leadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Hersey, P., Blanchard, K.H, and Johnson, D.E.(2007): Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Prentice Hall

Jung, Carl G. (1971). Psychological Types. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Keeley, Michael (1995): The Trouble with Transformational Leadership. Business Ethics Quarterly, 5(1), 67-97.

Klausen, Kurt Klaudi(2004): Strategisk ledelse – de mange arenaer. Syddansk Universitetsforlag

Ladkin, Donna (2010): Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions (New Horizons in Leadership Studies)

Lang, Peter Martin Little & Cronen, Vernon (1990): The Systemic Professional – Domains of Action and the Question of Neutrality in Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management, vol. 1

LUFT, J. and Ingham, H. (1955) The Johari Window, a graphic model of Interpersonal Awareness”, Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA

Luhmann, Niklas (1990). Essays on Self-Reference. Columbia University Press. — Luhmann's adaptation of autopoiesis to social systems

Marturano, Antonio & Gosling, Jonathan (eds.) (2008) Leadership: The Key Concepts.

MASLOW, Abraham (first edition, 1954, and second edition, 1970) Motivation and Personality

Maturana, Humberto & Varela, Francisco ([1st edition 1973] 1980). Autopoiesis and Cognition: the Realization of the Living

Pearce, W. Barnett (2007): Communication and the Making of Social Worlds. Blackwell Publishers.

Randall, R and Southgate, J. (1980): Co-operative and Community Group Dynamics.....or your meetings needn't be so appalling. London: Barefoot Books.

## Bibliographie

Senge, Peter M., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross Richard B., Smith, Bryan J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook* New York: Currency Doubleday.

Tamblyn, Doni & Weiss, Sharyn (2007): *The Big Book of Humorous Training Games*. McGraw Hill.

Tuckman, Bruce Wayne (1965): Developmental sequences in small groups, *Psychological Bulletin*.



World Association  
of Girl Guides  
and Girl Scouts

Association mondiale  
des Guides et des  
Eclaireuses

Asociación  
Mundial de las  
Guías Scouts