Le module *Leadership* présente des occasions de partager ses expériences personnelles et de connaître des stratégies pour faciliter le développement de cette compétence. En progressant dans le module, les personnes apprenantes devraient voir une amélioration de leur leadership. Les 20 tâches, accompagnées d'activités d'apprentissage, présentent les notions de façon graduelle. Elles respectent la philosophie du cadre du curriculum en littératie des adultes de l'Ontario (CLAO) et touchent, entre autres, la grande compétence E *Gérer l'apprentissage*.

Dix-sept annexes s'adressant aux personnes apprenantes accompagnent les tâches afin d'enrichir les activités d'apprentissage. Elles sont fournies à titre d'exemples pour appuyer davantage les formatrices. Ces annexes peuvent être projetées au tableau blanc interactif (TBI, ou *Smartboard*) ou à l'ordinateur.

Il est bon que les personnes apprenantes aient un cahier de travail personnel qui les accompagne dans l'étude des compétences génériques et qu'elles gardent leurs travaux dans un cartable ou un portfolio pour voir leur progrès tout au long du processus.

Dans ce module, l'ordinateur est utilisé uniquement en tant qu'outil d'apprentissage. La grande compétence *Utiliser la technologie numérique* n'y est pas abordée, sauf pour la navigation de l'Internet.

À titre de référence, voici la définition des trois savoirs.

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
Le savoir inclut les connaissances, c'est-à-dire tout ce qui se rapporte à la compréhension des principes et règlements de base qui définissent les compétences génériques (par exemple, la compréhension des styles d'apprentissage et de leur importance dans le développement de la volonté d'apprendre).	Le savoir-faire renvoie à l'application des règles, lois et principes que comporte l'exercice de la compétence générique (par exemple, non seulement connaître les styles d'apprentissage, mais aussi mettre en pratique les stratégies qui favorisent le respect de son propre style).	Le savoir-être est la dimension affective de l'apprentissage : croyances, sentiments, perceptions, attitudes, besoins et valeurs soulevés par les interactions avec d'autres personnes et avec l'environnement. Il est essentiel d'être disposé à apprendre, d'exprimer ses sentiments et de partager ses expériences personnelles durant le développement des compétences génériques.

Il est très important que les personnes apprenantes comprennent que développer leurs compétences génériques se compare à développer leur musculature dans un gymnase.

Musculature	Compétences génériques
Il faut avoir un but précis, p. ex., sculpter les muscles de son corps.	Il faut avoir un but précis, p. ex., utiliser des stratégies d'apprentissage permettant le développement des compétences.
Il faut s'exercer de façon constante, se rendre au gymnase régulièrement et suivre un régime approprié.	Il faut s'exercer de façon régulière, mettre en pratique les exercices pouvant favoriser le développement des compétences.
Les changements sont progressifs et graduels; on ne voit pas les résultats tout de suite.	Les changements sont progressifs et graduels; on ne voit pas les résultats tout de suite.
Plus on y met d'efforts, meilleurs sont les résultats, c'est-à-dire mieux on développe sa musculature.	Plus on y met d'efforts, meilleurs sont les résultats, c'est-à-dire mieux on acquiert les compétences.
C'est un travail ardu; on ressent parfois des douleurs musculaires.	C'est un travail ardu; on ressent parfois de l'inconfort durant la pratique.
Les bienfaits en valent la peine : on développe un corps sculpté et en santé.	Les bienfaits en valent la peine : on acquiert des compétences qui peuvent servir dans tous les volets de sa vie.

Qu'est-ce qu'un cahier de travail personnel?

Dans les modules, on invite les personnes apprenantes à utiliser leur cahier de travail personnel pour effectuer les activités sur les compétences génériques. Il peut s'agir d'un portfolio ou d'un cartable dans lequel la personne insère les feuilles imprimées durant les divers exercices pour pouvoir s'y référer tout au long du module.

Le cahier de travail personnel peut aussi servir d'outil de référence à la formatrice dans le cadre de l'évaluation du rendement de la personne apprenante.

Qu'est-ce qu'un journal de bord?

Nous encourageons aussi les personnes apprenantes à tenir un journal de bord. Cette stratégie les aidera à comptabiliser les efforts déployés durant leur cheminement et au cours du développement des compétences génériques.

Le journal de bord est un outil personnel qui sert, entre autres, à noter ses opinions, ses questions, ses sentiments, ses réflexions personnelles, ses réactions et ses commentaires positifs ou négatifs sur les sujets abordés durant les séances de formation. Non structuré et tout à fait personnel, le journal de bord n'est pas évalué. La formatrice n'y a accès que si la personne apprenante lui en donne la permission.

Pourquoi utiliser un journal de bord?

Le journal de bord permet à la personne de garder un compte rendu écrit de ses réflexions sur les leçons et peut lui servir de rappel durant le développement pratique des compétences génériques. Il est bon, durant les ateliers, que la formatrice donne aux personnes apprenantes des occasions d'inscrire des choses dans leur journal de bord. Plusieurs pistes d'animation les invitent d'ailleurs à noter leurs réflexions.

Comment se servir d'un journal de bord?

Nous recommandons d'y noter la date et d'indiquer un titre qui représente la leçon. Écrire de façon journalière dans son journal de bord est une habitude à acquérir, car elle facilite le développement des compétences génériques.

— Définition —

Le **leadership** est la capacité de s'engager et
de prendre les choses en main ainsi que d'entraîner et
d'inspirer les autres à se rallier autour d'une vision partagée.
Influencer les autres de façon positive.

Autres façons de l'exprimer : être meneur ou chef d'équipe, faire preuve d'autorité, être convaincant, être capable d'influencer et de motiver les autres, savoir gagner la confiance des autres, être capable de mener et de diriger un groupe, prendre en charge, influencer un groupe en vue de réaliser un objectif, obtenir le respect et la confiance des gens, créer un groupe et le motiver à concrétiser une vision commune, inspirer les autres et les persuader d'adhérer à une vision commune

Objectifs du module

Ce module permettra à la personne apprenante de :

- ✓ Résoudre des conflits
- ✓ Améliorer son écoute active
- ✓ Découvrir ses qualités de leader
- ✓ Démontrer ses qualités de coach
- ✓ Donner de la rétroaction positive
- ✓ Interpréter le langage non verbal
- ✓ Cerner ses déclencheurs d'émotions
- ✓ Utiliser des stratégies d'écoute active
- ✓ Manifester de l'empathie envers les gens
- ✓ Comprendre les différents rôles d'un leader
- ✓ Être plus confiante dans la prise de décisions
- ✓ Être sensible au langage non verbal et *paraverbal*
- ✓ Appliquer des stratégies pour montrer son leadership
- ✓ Utiliser des techniques pour gérer ses émotions fortes
- ✓ Reconnaître l'intégrité et accomplir des gestes intègres
- ✓ Comprendre l'importance de la confiance envers un leader
- ✓ Exprimer sa reconnaissance envers les membres de son équipe
- ✓ Communiquer un message efficacement dans diverses situations
- ✓ Connaître les différents styles de leadership et savoir quand les utiliser efficacement

N'oublie pas ceci :
N'importe qui peut tenir le volant. Toutefois,
seul un leader est capable de tracer la route à suivre.

John C. Maxwell

En se fondant sur l'évaluation administrée par la formatrice que l'on retrouve dans le *Guide sur les compétences génériques,* revoir les points suivants avec les personnes apprenantes en menant à bien les 20 tâches décrites dans ce module :

- Je suis un visionnaire.
- Je pratique l'écoute active.
- Je suis une personne intègre.
- Je suis un bon communicateur.
- Je sais prendre les choses en main.
- J'accepte la responsabilité de mes décisions.
- Je connais mes points forts et mes points faibles.
- Je suis capable de contrôler mes émotions fortes.
- Je sais ce qui déclenche des émotions fortes chez moi.
- Je reconnais la valeur des personnes avec qui je travaille.
- Les gens ont confiance en mes décisions et en mes conseils.
- Je regarde les gens dans les yeux lorsque j'interagis avec eux.
- Je suis organisé et je peux attribuer les tâches dans une équipe.
- Je gagne la confiance et le respect des gens avec qui je travaille.
- Je suis capable de prendre des décisions rapidement et avec confiance.
- Je sais m'exprimer oralement pour donner ou recevoir de la rétroaction.
- Je peux motiver les gens et les guider dans l'accomplissement de leur travail.
- Je me souviens du nom et des informations personnelles des gens que je côtoie.
- Je suis conscient des points forts et des points faibles des gens avec qui je travaille

Notes à l'intention de la formatrice

La durée suggérée pour la complétion des tâches est une valeur approximative et varie selon le niveau des personnes apprenantes de votre groupe.

L'avant-dernière tâche dans ce module est la simulation d'une entrevue. Quoique le même format d'entrevue soit répété d'un module à l'autre, les questions posées et la compétence en vedette sont différentes. La répétition intentionnelle du format peut être très bénéfique pour les personnes apprenantes, car il est essentiel qu'elles aient l'occasion de jouer les rôles d'un employeur et d'un candidat qui démontre comment il maîtrise la compétence en vedette durant une entrevue.

L'autoévaluation est la dernière tâche de ce module et vous y trouverez le même format dans les 20 modules. L'autoévaluation permet de déterminer le progrès du cheminement de la personne apprenante dans la compétence abordée. Chaque énoncé indique le numéro de la tâche auquel il se rapporte de façon à permettre :

- d'administrer l'autoévaluation en petites bouchées pour suivre la progression durant le module et
- de cibler seulement les énoncés qui se rapportent aux tâches accomplies, lorsque seulement certaines de celles-ci sont sélectionnées.

Certaines activités touchent aussi les compétences génériques suivantes :

- Initiative
- Intégrité
- Esprit d'analyse
- Confiance en soi
- Volonté d'apprendre
- Facilité à communiquer
- Intelligence émotionnelle

Dans la majorité des activités, vous inviterez les personnes apprenantes à travailler en équipes de deux personnes ou plus, pour favoriser l'interaction et stimuler les échanges et le travail. Les activités peuvent toutefois être effectuées individuellement. À vous de décider selon le groupe.

Quelques suggestions pour adapter les tâches au niveau 1 ou 3 du cadre du CLAO

Niveau 1 : Dans plusieurs des activités de ce module, le groupe de tâches *Interagir avec les autres* est en vedette, à cause de la matière et des interactions orales. Pour porter la complexité au niveau 1, vous pouvez éliminer les discussions et les explications en groupe et vous assurer que les interactions sont brèves et se font avec une autre personne seulement. En ce qui a trait au groupe de tâches *Lire des textes continus*, vous pouvez faire la lecture vous-même sans demander aux personnes apprenantes de lire ou de travailler en équipes de deux. Pour le groupe de tâches *Remplir et créer des documents*, faites les activités avec les personnes apprenantes au tableau blanc interactif ou au rétroprojecteur.

Niveau 3 : Pour porter la complexité au niveau 3, assurez-vous que les interactions sont plus longues, qu'elles se font avec une autre personne ou plus et qu'elles portent sur divers sujets en même temps. En ce qui a trait au groupe de tâches *Lire des textes continus*, vous pouvez donner plus de lecture à la fois. Les personnes apprenantes de ce niveau couvriront la matière beaucoup plus vite. Aussi, posez-leur des questions qui visent davantage l'évaluation et l'intégration de la matière. Pour le groupe de tâches *Remplir et créer des documents*, les personnes apprenantes peuvent remplir les questionnaires seules et sans aide.

Assurez-vous que le partage des résultats des activités et du questionnement demeure une expérience d'apprentissage positive et non menaçante pour les personnes apprenantes. Adaptez si nécessaire les savoirs reliés aux activités pour diminuer ou augmenter le niveau des tâches.

Les savoirs suivants sont abordés dans le cadre des 20 tâches. Étant donné que l'ordinateur est une façon très courante de travailler et qu'il s'agit d'un outil parmi d'autres, «Utilisation de l'ordinateur» ne figure pas dans les savoir-faire. Par contre, vous y trouverez «Navigation sur Internet».

Savoirs

- Sensibilisation au leadership
- Compréhension des styles de leadership
- Définition du mot *leadership*
- Compréhension des qualités de leader de diverses personnalités
- Sensibilisation à ses propres qualités de leader
- Sensibilisation aux rôles variés des leaders, mentors, modérateurs et communicateurs
- Compréhension d'un jeu de rôles
- Sensibilisation à l'écoute active
- Sensibilisation au langage non verbal
- Définition des mots *reformulation*, *rétroaction* et *intégrité*
- Compréhension des étapes de la prise de décision
- Compréhension de l'utilisation des 3 passoires pour être intègre
- Compréhension des techniques pour contrôler ses émotions fortes
- Compréhension des déclencheurs d'émotions
- Stratégies pour améliorer sa communication orale
- Stratégies pour améliorer son écoute active
- Stratégies pour donner de la rétroaction
- Stratégies pour accroître son intégrité
- Stratégies pour accroître ses capacités de leadership

Savoir-faire

- Partage de ses réactions
- Analyse des styles de leadership
- Expression de ses opinions
- Travail en groupe
- Présentation devant un groupe
- Rédaction de scénarios
- Activité de mentorat
- Participation à un jeu de rôles
- Recherches
- Exercice de reformulation
- Pratique de la rétroaction (donner et recevoir)
- Communication stratégique par écrit
- Navigation sur Internet
- Simulation d'une entrevue
- Capacité d'être stratégique lors d'une entrevue
- Utilisation de la stratégie des 3 passoires
- Étapes à suivre pour prendre des décisions
- Utilisation de techniques pour apaiser les émotions fortes
- Autoévaluation

Savoir-être

- Expression de ses sentiments face aux activités de leadership
- Confiance de jouer le rôle de mentor ou de coach
- Amélioration de son esprit d'analyse
- Sensibilisation à ses compétences en leadership
- Confiance de parler devant un groupe
- Amélioration de son sens de l'observation
- Confiance de communiquer efficacement
- Empathie résultant de l'écoute active
- Enthousiasme d'apprendre du nouveau
- Fierté d'utiliser l'ordinateur
- Confiance en son intégrité
- Fierté de constater l'accroissement de son intelligence émotionnelle
- Sensibilisation à sa capacité de contrôler ses émotions
- Confiance de s'affirmer et de prendre de l'initiative

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 1

Lire des citations sur le leadership pour s'identifier à ce qui les inspire et comprendre ce qu'est le leadership. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes s'identifient à une citation qui les inspire et les aide à comprendre ce qu'est le leadership. Cette activité leur permet d'entamer une discussion sur les personnes qu'elles considèrent comme étant des leaders et ce qui les caractérise. Elles retracent en outre des expériences personnelles au cours desquelles elles ont démontré du leadership.

Pistes d'animation suggérées

- Inviter les personnes apprenantes à faire le tour de la salle et à lire les citations sur le leadership que vous aurez affichées avant leur arrivée. L'**Annexe 1** en contient un certain nombre. Leur demander de noter dans leur cahier de travail personnel la citation qui les inspire le plus. Ensuite, leur demander d'expliquer au groupe pourquoi elles ont choisi cette citation et pourquoi elle les touche. Noter les mots clés de leurs commentaires au tableau.
- Une fois l'échange terminé, poser les questions suivantes au groupe :
  - ➤ *Pouvez-vous donner des exemples de leaders?*
  - ➤ *Pourquoi considérez-vous que ces personnes sont des leaders?*
  - ➤ *Selon vous, y a-t-il différents types de leaders? Expliquez.*
  - ➤ *Comment définissez-vous le leadership?*

  Encore une fois, noter les mots clés au tableau.
- Inviter les personnes apprenantes à comparer leur définition du leadership à celle présentée dans le module :

  > Le **leadership** est la capacité de s'engager et de prendre les choses en main ainsi que d'entraîner et d'inspirer les autres à se rallier autour d'une vision partagée.
  >
  > *Influencer les autres de façon positive.*

- Souligner que le leadership se vit dans l'action et qu'il existe différents types de leaders dont les expériences en témoignent, c'est-à-dire les approches utilisées par un leader pour motiver les gens à le suivre.

- Plusieurs personnes apprenantes ne seront pas conscientes de posséder des qualités de leader. Pour qu'elles puissent s'identifier à la définition du leadership, il est bon de leur parler de travail communautaire, par exemple, de bâtir un nouvel aréna dans leur village, de nettoyer les fossés ou les rues dans leur quartier, etc. Il est important de souligner qu'il ne faut pas tout connaître pour être un leader. Les bons leaders aiment apprendre des autres; ils acceptent de remettre en question leur façon de penser et de faire et ils sont contents de laisser les autres prendre la direction quand c'est possible. Ces qualités sont essentielles au leadership dans le cadre de projets communautaires, grands ou petits. Le plus souvent, un bon leader est simplement un bon citoyen.
- Demander aux personnes apprenantes de réfléchir à des situations personnelles dans lesquelles elles ont démontré du leadership. Pour les aider, poser des questions comme :
  - ➤ *Comment avez-vous pris en main votre propre formation?*
  - ➤ *Avez-vous une vision globale de votre formation?*
  - ➤ *Avez-vous amené d'autres personnes à partager cette vision?*

  Les laisser échanger sur le sujet.

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 2

Lire la définition des 6 styles de leadership selon Daniel Goleman afin de déterminer sa préférence et son style potentiel. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes découvrent les 6 styles de leadership selon le psychologue Daniel Goleman. Cette activité leur fait connaître les différents styles de leadership, et elles se demandent ensuite quel style elles préfèrent et quel est leur propre style.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir la définition du leadership présentée à la tâche précédente. Reprendre la discussion sur les types de leaders.
- Souligner qu'il existe plusieurs styles de leadership, c'est-à-dire d'approches utilisées par un leader pour motiver les gens à le suivre. Un bon leader peut passer d'un style de leadership à l'autre en s'adaptant aux besoins du moment. Selon la situation, le fait d'adopter un seul style de leadership peut s'avérer positif ou négatif.
- Présenter les 3 grands styles de leadership définis par le psychologue Kurt Lewin en 1939 :
  - ➤ directif ou autoritaire
  - ➤ participatif ou démocratique
  - ➤ délégatif ou «laisser-faire»

  Ce classement modèle influence encore de nos jours la définition des styles de leadership.
- Souligner que pour les besoins du module, vous allez vous servir des 6 styles de leadership établis par le psychologue Daniel Goleman. Professeur à l'Université Harvard, Goleman est reconnu mondialement en tant qu'auteur et expert dans le domaine de l'intelligence émotionnelle. Présenter les styles de leadership selon Daniel Goleman décrits à l'**Annexe 2** et demander aux personnes apprenantes de lire à voix haute à tour de rôle la définition de chacun. Expliquer au besoin les termes (ou les laisser les découvrir est encore meilleur) pour vous assurer qu'elles les comprennent bien et en discuter s'il y a lieu. Souligner que dans une famille, par exemple, un parent peut avoir une approche directive dans certaines circonstances et être un mentor ou un coach dans d'autres. Une même personne peut posséder un style de leadership prédominant mais utiliser d'autres styles de façon à s'adapter aux situations qui se présentent dans sa vie personnelle ou professionnelle.

- Demander aux personnes apprenantes de former des équipes de deux. Les inviter à écrire dans leur cahier de travail personnel le style de leadership qu'elles préfèrent ainsi que le style de leadership qu'elles pensent avoir, selon leurs points forts et leurs points faibles, puis à expliquer leurs réponses à leur coéquipier.
- Inviter les personnes qui le désirent à présenter leurs réponses au groupe.

Note : Il est important que les personnes apprenantes comprennent tous les termes car ils vont revenir tout au long du module.

Le tableau des styles de leadership s'inspire du site suivant :
http://www.kolibricoaching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 3

Lire des scénarios pour mieux comprendre les styles de leadership selon Goleman. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes revoient les 6 styles de leadership selon Daniel Goleman, pour ensuite lire 8 scénarios et déterminer quels styles de leadership y sont illustrés. Cela leur permet de mieux comprendre dans quelles situations les différents styles de leadership sont les plus efficaces et comment une personne peut utiliser plus d'un style, selon la situation.

Pistes d'animation suggérées

- Récapituler les 6 styles de leadership selon Goleman. Rappeler aussi le style que préfèrent la majorité des personnes du groupe.
- Expliquer aux personnes apprenants qu'elles vont former des équipes de deux et que chaque équipe étudiera l'un des 8 scénarios présentés à l'**Annexe 3**. Les inviter à :
  - ➤ Lire le scénario.
  - ➤ Déterminer le style de leadership qui y est illustré.
  - ➤ Se demander si ce style est efficace dans la situation décrite.
- Inviter ensuite les équipes à présenter leur scénario et leurs réponses. En discuter en groupe.
- Répéter l'activité jusqu'à ce que les 8 scénarios aient été étudiés.

Scénarios sur les styles de leadership (réponses possibles)

Scénario 1

En temps de crise, des personnes ordinaires peuvent trouver en elles la capacité de faire preuve de leadership. Dans ce scénario, Amir adopte un style de leadership autoritaire ou directif. Il prend la situation en main et dirige les gens autour de lui. Dans une situation de ce genre, c'est le style de leadership qui s'avère nécessaire pour réduire le chaos qui peut résulter d'un accident.

Scénario 2

Les réponses peuvent varier. Des parents autoritaires ou directifs qui s'attendent à une obéissance absolue de la part de leurs adolescents auront peut-être de la difficulté à obtenir l'appui et le respect de ceux-ci. La situation pourrait devenir explosive si les adolescents se rebellent.

Scénario 3

Sika a un style de leadership autoritaire ou directif. Elle ne consulte pas les enseignants; elle leur ordonne d'effectuer certaines tâches. Elle prend même en leur nom des décisions qui ne répondent peut-être pas à leurs besoins. Elle modifie leur façon de faire sans empathie ni consultation. Dans ce cas, ce style de leadership n'est pas le meilleur puisque Sika crée une situation dans laquelle le moral des enseignants n'est pas bon et elle n'obtient pas l'accord et le soutien de son équipe.

Scénario 4

Sonya utilise un style de leadership démocratique ou participatif. Elle invite les membres de son équipe à lui faire savoir de quoi ils auront besoin pour réaliser les objectifs du Ministère. Elle respecte ses employés et les engage dans la prise de décisions. Il en résulte une meilleure collaboration et un meilleur rendement.

Scénario 5

En période de crise, une personne qui a un style de leadership visionnaire peut s'élever au-dessus de la foule pour amener les gens à suivre sa vision. Martin Luther King était un leader visionnaire qui a donné sa vie pour réaliser le rêve qu'il avait pour son peuple.

Scénario 6

Emmanuel a adopté un style de leadership de coach ou mentor. Il souhaite aider les membres de son équipe à accroître leur niveau de compétence et à mieux performer. Il les engage dans le processus de planification et est empathique envers eux. Il les suit et les appuie dans leur cheminement vers la réalisation de leurs buts. Ce comportement lui permet de gagner leur respect et de réaliser ses propres buts.

Scénario 7

Comme parent, on peut adopter plusieurs styles de leadership. Dans cette situation, le style autocrate ou directif permet au papa d'assurer la sécurité de la petite. Les très jeunes enfants requièrent beaucoup plus d'attention et de directives de leurs parents. Le style de leadership utilisé ici fonctionne bien; le ton calme mais ferme du papa fait toute la différence.

Scénario 8

Les parents utilisent dans ce scénario à la fois un style démocratique ou participatif et un style «coach». Ils font participer leurs enfants aux décisions tout en utilisant leur expérience et leur sagesse pour les aider à se développer. L'utilisation de ce style de leadership avec des adolescents leur permet de se sentir écoutés et respectés, ce qui donne de bons résultats en termes de collaboration parents-enfants.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B3** : Remplir et créer des documents

Tâche 4

Déterminer les traits caractéristiques de certains leaders puis dresser un inventaire de ses propres traits actuels ou souhaités. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes réfléchissent à leurs propres qualités de leaders, particulièrement à celles qu'elles ont en commun avec les leaders qu'elles admirent. Elles sont amenées à découvrir les compétences en leadership qui faciliteraient leur apprentissage, comme le fait de toujours avoir une attitude positive et d'accepter les défis. L'activité s'inscrit précisément dans les indicateurs du rendement *Fait preuve d'une attitude positive face à l'apprentissage* et *Accepte de nouveaux défis d'apprentissage*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage*.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir la définition du leadership en faisant ressortir les mots clés.
- Disposer les photos fournies à l'**Annexe 4** sur les tables un peu partout dans la salle (sans la liste de leurs traits caractéristiques) et demander aux personnes apprenantes, en équipes de deux, de choisir la photo d'un leader sans la montrer aux autres.
- Leur demander ensuite de noter des traits qui décrivent le leader qu'elles ont choisi. Il se peut que les personnes apprenantes ne connaissent pas bien certains des leaders. Pour les aider à établir leurs listes de traits caractéristiques, assurez-vous de mettre des livres ou des revues à leur disposition et invitez-les à faire une recherche en ligne si elles sont habiles à l'ordinateur.
- Demander à chaque équipe de présenter et de décrire le leader choisi. Après chaque présentation, poser les questions suivantes :
  - ➤ *Selon vous, quel est le style de leadership de cette personne?*
  - ➤ *D'après vous, cette personne est-elle un bon ou un mauvais leader, et pourquoi?*

  Les réponses devraient refléter les qualités qu'elles ont attribuées au leader.
- Souligner que les traits caractéristiques des leaders s'appliquent à tous, même à ceux qui ont eu un impact désastreux dans le monde, comme Hitler. C'est la vision et la cause défendue qui font la différence entre les «bons» leaders et les «mauvais». Souvent, ces derniers aiment trop le pouvoir qu'ils possèdent et se croient invincibles ou au-dessus de la loi.
- Comparer les traits définis par les personnes apprenantes à ceux fournis pour chaque leader à l'Annexe 4. Clarifier les termes mal compris.

- Demander aux personnes apprenantes de nommer une personne de leur communauté ou d'ailleurs qu'elles admirent à cause de ses qualités de chef. Faire ressortir l'importance pour un leader de toujours avoir une attitude positive. La personne choisie peut être un enseignant, un directeur, un ami, un parent, un politicien, une personnalité sportive, etc. Leur demander de noter les traits ou les qualités de leader qu'elles admirent chez cette personne.
- Les inviter ensuite à revenir aux situations déjà mentionnées dans lesquelles elles ont démontré du leadership et à déterminer si dans chacune d'elles, il s'agissait de bon leadership ou de moins bon leadership. Leur demander de nommer les qualités qu'elles ont démontrées dans ces situations et de déterminer si certaines de ces qualités se rapprochent de celles du leader qu'elles admirent.
- Demander à chaque personne de s'inspirer des listes établies précédemment et de dresser dans son cahier de travail personnel une liste des traits de caractère ou qualités qu'elle croit posséder.
- Inviter celles qui le désirent à faire part de leur liste au groupe et encourager la discussion en posant les questions suivantes au groupe :
  - ➤ *Lesquels de ces traits caractéristiques sont forts chez vous?*
  - ➤ *Lesquels de ces traits caractéristiques sont faibles chez vous?*
  - ➤ *Lesquels aimeriez-vous posséder davantage?*
  - ➤ *Comment ces traits peuvent-ils vous appuyer dans votre apprentissage?*
  - ➤ *En quoi le fait de garder une attitude positive et d'accepter des défis vous aiderait-il dans votre apprentissage?*

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Gérer l'apprentissage

Tâche 5

Discuter des stratégies d'accroissement du leadership puis en choisir une à intégrer à sa formation. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes étudient des stratégies pour aiguiser leur leadership et en choisissent une à intégrer à leur apprentissage afin d'améliorer leur rendement. Elles examinent ensuite des situations réelles de leur vie pour déterminer comment elles auraient pu en améliorer les résultats en mettant en pratique des stratégies de leadership. L'activité s'inscrit parfaitement dans le descripteur du rendement *Commence à trouver des façons d'améliorer son rendement*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage*.

Pistes d'animation suggérées

- Rappeler que le leadership est une compétence qui semble innée chez certaines personnes, mais que tous peuvent l'acquérir et l'améliorer. Certaines personnes ont une capacité naturelle à guider et inspirer les autres. Toutefois, cette capacité de leadership s'apprend. Il n'est pas nécessaire d'être chef de bureau ou chef d'équipe pour démontrer du leadership. Il est possible d'être un leader dans sa vie quotidienne et dans sa vie au travail. On peut chercher l'inspiration auprès de leaders qui nous entourent.
- Souligner que plusieurs personnes du groupe possèdent probablement des compétences en leadership mais sans le savoir ou sans en être certaines. Les circonstances et les expériences de la vie peuvent influencer le développement des qualités de leader. Certaines situations (crises, accidents) peuvent même susciter l'apparition de qualités de chef que l'on ne croyait pas posséder.
- Revoir certains traits caractéristiques des bons leaders. Discuter avec les personnes apprenantes des moyens qu'elles peuvent prendre pour développer les qualités de leader qu'elles ont définies dans les tâches précédentes. Par la suite, présenter les *Stratégies pour aiguiser son leadership* à l'**Annexe 5** et leur demander de les lire à voix haute à tour de rôle. Discuter de chacune des stratégies et les comparer aux idées déjà suggérées. Encourager les personnes apprenantes à exprimer leur opinion.
- Leur demander ensuite de choisir une stratégie qu'elles aimeraient mettre en pratique et d'en noter les points saillants dans leur cahier de travail personnel. Leur demander aussi d'indiquer comment cette stratégie pourrait être utile dans leur apprentissage et leur formation. En discuter en groupe.

- Inviter les personnes apprenantes à écrire aussi des situations dans lesquelles elles devront faire preuve de leadership au cours des prochaines semaines (dans le cadre de leur formation, de rencontres avec des amis, d'activités avec la famille, de situations au travail ou d'autres situations dans leur vie quotidienne). Leur demander de réfléchir aux façons dont elles pourraient améliorer les résultats de ces situations en mettant en pratique les stratégies de l'Annexe 5. Ce point reviendra à la tâche 8 et dans l'autoévaluation.

Linda Frappier, du centre Carrefour Options+, indique que le contenu de ce module permet à la personne apprenante de découvrir plusieurs stratégies qui favorisent l'amélioration de sa compétence en leadership.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B2** : Rédiger des textes continus

Tâche 6

Discuter des stratégies de leadership permettant de diminuer l'influence de personnes négatives dans une équipe. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes examinent les différents rôles que doivent jouer les leaders. Elles rédigent ensuite un scénario dans lequel elles joueront un rôle de modérateur pour atténuer les influences négatives dans un groupe.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir en groupe la liste des personnes considérées comme étant des leaders et les situations dans lesquelles elles ont joué un rôle de leadership. Présenter les différents rôles que peuvent jouer les leaders, p. ex., coach ou mentor, négociateur, visionnaire, etc. Noter ces rôles et les expliquer. Voici quelques exemples.

• arbitre	• conseiller
• gestionnaire de crise	• vérificateur
• entrepreneur	• expert
• guide	• maître
• mentor ou coach	• modérateur
• motivateur	• preneur de risques
• procureur	• solutionneur de problèmes
• stratégiste	• visionnaire

- Parler du rôle de modérateur, qui consiste souvent à atténuer les influences négatives au sein d'une équipe. Souvent, la négativité réduit la productivité de l'équipe ou affecte le moral à l'intérieur de celle-ci. Demander aux personnes apprenantes de nommer des types de personnalités qui pourraient amener de la négativité dans une équipe. Ensuite, présenter les types de personnalités décrites à l'**Annexe 6** (cette liste n'est pas exhaustive).
- Inviter les personnes apprenantes à former des équipes de deux et à choisir un type de personnalité négative puis à rédiger un scénario qui inclut une personne de ce type. Leur demander d'inclure aussi dans leur scénario un leader qui agit comme modérateur et qui utilise des stratégies pour composer avec ce type de personnalité. Le scénario peut se dérouler au travail, dans un cercle d'amis, dans une réunion de comité, etc.

- Lorsque les équipes ont terminé leur scénario, les inviter à le présenter à tour de rôle. En discuter en groupe et trouver d'autres stratégies pour faire affaires avec ce genre de personne négative. Prendre en note les stratégies proposées.

Cette activité est une adaptation du travail de Tom Siebold, écrivain et consultant de Minneapolis, tirée du site **http://www.workshopexercises.com/Leadership_continued.htm#L10**.

Grande compétence : S'engager avec les autres

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres (Niveau 2)

Tâche 7

Préparer et présenter une activité de mentorat dans le but de comprendre son rôle de coach ou de mentor.

Durée approximative : 120 minutes, selon la capacité de votre groupe pour l'activité et la préparation (Les présentations peuvent s'étendre sur plusieurs séances, selon l'activité choisie et le nombre de personnes dans le groupe.)

Note : Durant cette activité de mentorat, les personnes apprenantes sortent de leur zone de confort pour exercer un rôle de mentor, une stratégie de leadership et un rôle de leader. L'activité s'inscrit parfaitement dans les descripteurs du rendement *Comprend son rôle et demande des clarifications au besoin* et *Adapte son comportement aux exigences de la situation*, sous la grande compétence *S'engager avec les autres*.

Pistes d'animation suggérées

- Présenter la stratégie 5, *Sois capable de servir de mentor ou de coach*, et l'expliquer au besoin. Souligner qu'en tant que mentor ou coach, on doit parfois adapter son comportement et son style aux exigences de la situation.
- Inviter les personnes apprenantes à démontrer aux autres personnes du groupe un talent ou une habileté qu'elles possèdent, p. ex., tricoter, dessiner, faire de la magie, jouer à un jeu de cartes, jouer d'un instrument, faire un animal en origami, construire une cabane à oiseaux, etc. Cette activité de mentorat peut être aussi simple que montrer le fonctionnement d'un jeu à l'ordinateur. Leur demander de :
  - ➤ planifier une activité durant laquelle elles démontreront cette habileté
  - ➤ prendre le temps de bien se préparer
  - ➤ choisir une date pour faire leur présentation
  - ➤ faire leur présentation en démontrant leur capacité de mentorat
- Souligner l'importance d'être enthousiaste durant l'activité. Les personnes apprenantes qui se sentent moins à l'aise pourront d'abord faire l'activité avec une seule autre personne avant de la présenter à tout le groupe. (Adapter l'activité selon le groupe.) Les encourager durant la période de préparation, car plusieurs auront sans doute à sortir de leur zone de confort. Répondre au besoin aux demandes de précisions.

- Effectuer les activités de mentorat (certaines se feront devant tout le groupe et d'autres en équipes de deux, si nécessaire), puis discuter en groupe des sentiments éprouvés durant l'activité. Poser les questions suivantes au groupe :
  - *Comment votre présentation a-t-elle réussi à motiver les autres?*
  - *Comment les gens ont-ils réagi à votre présentation?*
  - *Comment les gens ont-ils exprimé leur enthousiasme et leur motivation?*
  - *Comment décririez-vous l'interaction entre les personnes du groupe pendant votre activité?*
  - *Avez-vous adapté votre comportement durant votre présentation? Expliquez votre réponse.*
- Ensuite, inviter les personnes apprenantes à suggérer des façons d'améliorer l'exécution de leur propre activité. En discuter en groupe.

Note : Cette tâche correspond au style d'apprentissage kinesthésique ou tactile. Laisser les personnes apprenantes préparer leur activité de mentorat selon leur style, que ce soit en rédigeant des notes ou en faisant l'activité tout en l'expliquant.

Selon Linda Frappier, du centre Carrefour Options+, les pistes d'animation suggérées, les Annexes, les photos, les scénarios, le jeu de rôles, les simulations, les notes d'opinions et de réflexions personnelles, la navigation sur Internet, les discussions, la planification des activités et la collaboration à faire des travaux de groupe guident spécifiquement la personne apprenante à reconnaître les fonctions d'un leader, à se situer par rapport au rôle de leader et à améliorer son rendement en leadership.

Grande compétence : Gérer l'apprentissage

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B2** : Rédiger des textes continus

Tâche 8

Mettre en pratique des stratégies pour démontrer son leadership et les intégrer à son apprentissage. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe (Cette activité peut s'échelonner sur plusieurs séances.)

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes choisissent deux dates pour tenir des journées spéciales appelées «Mes jours de leadership». Elles choisissent ensuite une ou deux stratégies à mettre en pratique ces jours-là et trouvent des occasions d'exercer leurs compétences en leadership. Le but de l'activité est d'intégrer ces pratiques dans leur apprentissage afin d'améliorer leur rendement ainsi que d'appliquer les stratégies dans différents contextes et situations. L'activité s'inscrit parfaitement dans les descripteurs du rendement *Commence à trouver des façons d'améliorer son rendement* et *Commence à déterminer comment transférer des habiletés et des stratégies dans différents contextes*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage*.

Pistes d'animation suggérées

- Indiquer aux personnes apprenantes qu'elles vont maintenant démontrer leur leadership dans des situations concrètes. Les inviter à choisir deux dates dans les prochaines semaines pour tenir des journées spéciales qu'elles appelleront «Mes jours de leadership». (Il est bon que les personnes du groupe choisissent des dates différentes si possible.) Les inviter à noter leurs dates sur un calendrier commun dans la salle de formation.
- Expliquer que durant ces deux jours de leadership, elles devront absolument trouver et créer des occasions de mettre en pratique la ou les stratégies qu'elles ont choisies dans la tâche 5 pour aiguiser leur leadership.
- À la fin des deux jours, elles devront noter dans leur cahier de travail personnel les réponses aux questions suivantes : (Afficher les questions dans la classe pendant les deux semaines suivantes.)
  - *Quel comportement de leader as-tu adopté? Est-ce que ça a été une expérience positive ou négative? Pourquoi?*
  - *Comment te sens-tu face à cela?*
  - *Quelles qualités de leader as-tu démontrées?*
  - *Quel style de leadership as-tu utilisé?*
  - *Comment peux-tu améliorer ton rendement face à ton apprentissage en ayant un comportement de leader?*
  - *Comment as-tu utilisé ta ou tes stratégies en les adaptant ou en les transférant dans différents contextes?*

- Inviter les personnes apprenantes à présenter leur démonstration de leadership au groupe. Les encourager à exprimer les sentiments éprouvés durant les deux jours.

Grande compétence : S'engager avec les autres

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres (Niveau 2)

Tâche 9

Faire confiance à son leader pour suivre un parcours guidé sans incident.

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes sont appelées à jouer aussi bien le rôle de leader que le rôle de suiveur. Durant le jeu, le suiveur doit avoir pleinement confiance en la personne qui joue le rôle de leader, et ce, même s'il ne voit pas ce que voit celui-ci. Les personnes apprenantes apprennent aussi l'importance d'être toujours conscientes du rôle qu'elles jouent. L'activité s'inscrit précisément dans les descripteurs du rendement *Reconnaît le rôle des autres* et *Comprend son rôle et demande des clarifications au besoin*, sous la grande compétence *S'engager avec les autres*.

Pistes d'animation suggérées

- Discuter de l'importance d'avoir confiance en son leader et d'être capable de le suivre même si on ne voit pas ce qu'il voit, sa vision. Demander aux personnes apprenantes de parler d'expériences dans lesquelles elles ont dû avoir une confiance totale en quelqu'un et de situations dans lesquelles les gens ont dû avoir pleinement confiance en elles.
- Présenter l'**Annexe 7**. Expliquer le jeu et les règles au besoin pour s'assurer que tous comprennent. (Voir les *Notes à l'intention de la formatrice* à la page suivante.) Inviter les personnes apprenantes à former des équipes de deux et à décider qui sera le leader et qui sera le suiveur. Le suiveur a les yeux bandés et ne peut pas poser de questions; il écoute simplement le leader. Récapituler les rôles pour s'assurer que tous comprennent et répondre aux questions s'il y en a. Lorsque tout le monde est prêt, demander aux suiveurs de quitter la salle.
- Expliquer aux leaders leur objectif : donner des directives à leur coéquipier pour qu'il suive le parcours sans incident. Demander aux suiveurs d'entrer dans la salle avec le bandeau sur leurs yeux. Les leaders doivent aller à la rencontre de leur partenaire et débuter le parcours en lui donnant les directives appropriées.
- Après le premier parcours, inviter les personnes apprenantes à changer de rôle de façon à ce que tout le monde ait la chance d'être leader et d'être suiveur.
- Une fois l'activité terminée, discuter en groupe des sentiments éprouvés dans chacun des rôles. Parler du rôle du suiveur et souligner l'importance d'avoir confiance en son leader dans les situations réelles de la vie. Parler du rôle du leader et de l'importance de bien communiquer les directives. Plus les directives sont claires et simples, moins il y a de stress pour tous. Souligner l'importance de connaître son rôle en milieu de travail ou au sein de groupes ou de comités.

Notes à l'intention de la formatrice

1. Seul le leader connaît le parcours; donc, il est le seul à avoir une vue d'ensemble ou une vision.
2. Le leader doit communiquer efficacement pour s'assurer de faire connaître sa vision au suiveur pas à pas.
3. Le leader doit se fier au fait que le suiveur suivra ses directives pour terminer le parcours.
4. Il se peut que le leader doive ajuster sa façon de diriger le suiveur durant le parcours.
5. Le suiveur doit avoir une confiance totale envers le leader puisqu'il a les yeux bandés.
6. À deux, le leader et le suiveur peuvent accomplir la tâche, c'est-à-dire franchir le parcours.

Règles du *Jeu du bandeau*

1. Les personnes apprenantes forment des équipes de deux : une des personnes est le leader et l'autre, le suiveur; ce dernier portera le bandeau.
2. Les suiveurs se rendent dans le corridor.
3. La formatrice donne à l'avance aux leaders un parcours à suivre. Par exemple, faire le tour de deux tables avant de se rendre à son bureau ou se rendre à trois endroits dans la salle avant de revenir à la porte. Elle peut aussi placer des objets à contourner pour rendre le parcours plus difficile. S'assurer, par contre, de ne pas créer un parcours dangereux.
4. La formatrice explique aux leaders le trajet à parcourir pendant que les suiveurs sont dans le corridor :

   Les leaders devront diriger les suiveurs à travers le parcours en utilisant des commandes verbales seulement. Ils ne peuvent pas les diriger autrement que par la voix et ne doivent pas les toucher. Par contre, ils peuvent se tenir auprès d'eux. Les leaders devront choisir leurs mots attentivement pour s'assurer que les suiveurs effectuent le parcours sans incident.

5. Une fois le parcours terminé, les coéquipiers changent de rôle. Un nouveau parcours pourra alors être établi par la formatrice.

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Grande compétence : S'engager avec les autres

Tâche 10

Lire différents scénarios de conflit puis en discuter et prendre les meilleures décisions possible. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes jouent à un jeu de rôles intitulé *Que fais-tu?* Ce jeu présente des situations authentiques en milieu de travail. Comme leader, on doit souvent résoudre des conflits et prendre des décisions dans diverses situations. Les personnes apprenantes sont amenées à réfléchir à différentes façons de régler des conflits et à proposer des solutions autres que celles trouvées par leurs collègues. L'activité s'inscrit dans les indicateurs du rendement *Reconnaît et accepte les points de vue des autres* et *Contribue à trouver une solution qui convient à tous*, sous la grande compétence *S'engager avec les autres*.

Pistes d'animation suggérées

- Examiner avec les personnes apprenantes les stratégies 8, *Sois stratégique,* et 9, *Aie confiance dans les décisions que tu prends*, à l'Annexe 5. Parler de l'importance d'examiner une situation de différents points de vue avant de prendre une décision. Souligner qu'un leader est responsable de son équipe et qu'il est souvent la personne qui a le dernier mot dans la prise de décision, surtout en situation de conflit. Il peut choisir une ou plusieurs des approches suivantes pour prendre des décisions :
  - ➤ consulter son équipe, puis évaluer les commentaires reçus et l'information recueillie avant de prendre la décision;
  - ➤ prendre la décision rapidement, sans consultation;
  - ➤ collaborer avec son équipe pour arriver à une décision de groupe;
  - ➤ tenir un vote parmi les membres du groupe et prendre la décision que favorise la majorité;
  - ➤ déléguer la prise de décisions à certains membres de l'équipe.

- Souligner que peu importe la façon dont la décision est prise, il faut :
  - ➤ définir le problème;
  - ➤ évaluer la situation avant de prendre une décision;
  - ➤ s'assurer que la décision que l'on prend est la meilleure.

- Présenter les étapes du processus de prise de décisions :
  - Définir le problème.
  - Faire de la recherche ou recueillir de l'information.
  - Déterminer les solutions possibles.
  - Analyser ces solutions pour en définir les avantages et les désavantages.
  - Choisir la solution la plus appropriée.
  - Prendre la décision.
  - Mettre la décision en pratique.
  - Faire le suivi nécessaire.
- Demander aux personnes apprenantes de former des équipes de deux pour jouer à un jeu de rôles intitulé *Que fais-tu?* publié par le Centre FORA. Expliquer qu'elles joueront différents rôles, soit ceux d'employeur, de client, d'employé et de collègue de travail. Les situations présentées pourraient toutes fort bien survenir en milieu de travail.
- Distribuer les 10 scénarios présentés à l'**Annexe 8,** *Que fais-tu?*, et faire savoir aux personnes apprenantes qu'elles devront prendre des décisions pour exercer leur leadership dans diverses situations de conflit. Rappeler l'importance de respecter les autres, de communiquer ses idées clairement et d'avoir de l'empathie, c'est-à-dire de se mettre à la place de l'autre personne. Donner du temps aux équipes pour analyser et trouver les meilleures solutions possibles aux situations présentées.
- Inviter les équipes à communiquer leurs résultats au groupe et encourager les personnes apprenantes à proposer respectueusement des solutions différentes de celles présentées par leurs collègues.

Note : Le jeu est disponible auprès du Centre FORA (12,99 $).

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Tâche 11

Pratiquer 3 techniques pour apprendre à gérer ses émotions fortes.* (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est une adaptation d'une tâche dans le module *Intelligence émotionnelle* et se retrouve aussi dans le module *Maturité*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes discutent de 3 techniques qui les aideront à maîtriser leurs émotions, pour ensuite les pratiquer en équipes de deux et partager leurs résultats avec le groupe. (Il est bon d'avoir des miroirs pour les équipes.) Elles découvrent aussi l'utilité d'avoir recours à ces techniques en tout temps.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir la stratégie 2, *Contrôle tes émotions*, à l'Annexe 5. Souligner que les vrais leaders possèdent une forte intelligence émotionnelle et sont surtout capables de reconnaître leurs émotions fortes et de les contrôler dans les situations stressantes.
- Inviter les personnes apprenantes à nommer leurs déclencheurs d'émotions à la maison et au travail. Pour les aider, poser les questions suivantes au groupe :
  - ➤ *Y a-t-il des signes visibles qui annoncent le déclenchement d'émotions fortes chez vous? Identifiez ces signes.* (mal de ventre, sueur, mal de tête, mains froides, mains moites, rougissements, etc.)
  - ➤ *Quels sont vos principaux déclencheurs d'émotions?* (p. ex., les mauvais conducteurs sur la route)
  - ➤ *De quelle façon vos émotions se manifestent-elles le plus souvent* (utilisation de jurons, utilisation de la force physique (p. ex., coups de poing sur la table), pleurs, refoulement, repli sur soi, toux, etc.)
  - ➤ *Quels sont les trucs que vous utilisez présentement pour tenter d'atténuer vos émotions fortes? Les actions (ce que vous faites) ou les réflexions (ce que vous pensez).*

  Noter les réponses au tableau.
- Présenter l'**Annexe 9** en soulignant qu'il y a des techniques qui aident à atténuer les émotions fortes dans diverses situations. Ces techniques, la *respiration*, la *visualisation* et la *voix interne*, peuvent être utilisées avant, pendant ou après le déclenchement des émotions. Demander aux personnes apprenantes de lire à voix haute à tour de rôle les explications des 3 techniques. Après l'explication de chacune, inviter le groupe à pratiquer une technique à la fois en suivant les directives. S'assurer que tous comprennent très bien les techniques.

- Demander aux personnes apprenantes de former des équipes de deux. Distribuer un miroir par équipe afin qu'elles puissent se voir respirer plus profondément durant l'exercice de respiration et observer les changements au niveau de leur visage et de leur corps durant l'exercice de la voix interne.
- Discuter en groupe des résultats observés.

Note : En cas d'émotions extrêmes, il est recommandé de consulter son médecin ou un professionnel en la matière.

Respiration

Inspiré des sites
http://www.adosante.org/docs/TechniquesDeRespiration_Oct2008.pdf
et
http://lesclefsdutoucher.free.fr/alire_70_recettes.htm

Note : Il y a d'autres exemples d'exercices de respiration dans ces deux sites. Le site **http://www.adosante.org/Sante_mentale/11.shtml** offre aussi deux bandes audio d'exercices de relaxation faisant appel à la respiration.

Visualisation

Inspiré du site **http://www.mental-health-survival-guide.com/brochures/visualization.html**

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B3** : Remplir et créer des documents

Tâche 12

Discuter des émotions ressenties dans trois situations afin de trouver des techniques utiles pour gérer ses émotions. (Niveau 2)

Durée approximative : 90 minutes, selon la capacité de votre groupe (peut se faire en deux séances)

* Cette tâche est une adaptation d'une tâche dans le module *Intelligence émotionnelle*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes revoient les techniques de la respiration, de la visualisation et de la voix interne et discutent de trois situations dans lesquelles les mettre en pratique pour atténuer leurs émotions fortes. Elles forment trois équipes et chaque équipe crée une affiche avec un tableau. Ensuite, les trois équipes remplissent les tableaux et tout le groupe discute des réponses indiquées.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir les techniques de *respiration*, *visualisation* et *voix interne* et demander aux personnes apprenantes de donner des exemples de situations dans lesquelles ces techniques pourraient être utilisées. Étudier en groupe l'exemple qui suit ou l'un des exemples fournis par les personnes apprenantes :
  - ➤ Situation (colonne 1)
  - ➤ Émotions ressenties (colonne 2)
  - ➤ Moyens de maîtriser ses émotions avant, pendant et après la situation (colonne 3)

Illustrer ensemble dans un tableau, comme suit.

1 Situation	2 Émotions ressenties (manifestations physiques)	3 Moyens de maîtriser ses émotions		
		Avant	Pendant	Après
Doit présenter un rapport devant un groupe	Peur de l'échec (mains sont moites, mal de ventre, palpitations, etc.)	**Utilisation de la voix interne** Se dire que tout va bien aller. **Visualisation** Se voir en train de donner et de réussir sa présentation. **Respiration** Prendre de bonnes respirations avant la présentation. **Actions concrètes** • Préparer de petites notes avec des mots clés. • Se pratiquer devant le miroir.	**Respiration** Prendre le temps de bien respirer durant la présentation. **Visualisation** Se voir devant un auditoire composé de clowns ou imaginer un autre scénario. **Actions concrètes** Se concentrer sur ses notes et sur l'auditoire.	**Utilisation de la voix interne** • Se féliciter pour l'effort. • Se dire que l'expérience a été utile pour améliorer ses capacités d'orateur et que la prochaine présentation sera encore meilleure.

- Demander aux personnes apprenantes de former trois équipes pour créer une affiche. Assigner l'une des trois situations suivantes à chaque équipe :
  - ➤ Passer une entrevue pour un travail.
  - ➤ Me faire critiquer après avoir commis une erreur.
  - ➤ Me chicaner avec quelqu'un qui m'est cher.
- Remettre un carton et un crayon feutre à chaque équipe. Leur demander de déterminer qui agira comme secrétaire et prendra les notes.
- Inviter les secrétaires à dessiner un tableau comme celui déjà présenté (colonnes 1, 2 et 3 et entêtes), puis à écrire dans la colonne de gauche la situation assignée à leur équipe.
- Demander aux équipes d'apposer leur affiche sur le mur ou de la déposer sur une table. S'assurer que les affiches ne sont pas trop proches l'une de l'autre.
- Donner 10 minutes aux coéquipiers pour travailler à leur situation en discutant des émotions ressenties et des techniques à utiliser pour les atténuer. La personne choisie comme secrétaire peut noter les réponses dans les colonnes 2 et 3 de l'affiche.
- Après 10 minutes, demander aux équipes de passer à une autre affiche, de lire ce qui y est déjà écrit et d'ajouter des idées dans la colonne 3. Dix minutes plus tard, inviter les équipes à changer de nouveau d'affiche, de façon à ce que les trois aient travaillé sur chacune des affiches.

Voici des réponses possibles aux trois situations.

1 Situation	2 Émotions ressenties (manifestations physiques)	3 Moyens de maîtriser ses émotions		
		Avant	Pendant	Après
Passer une entrevue pour un travail	Peur de l'échec (mains sont moites, mal de ventre, palpitations, etc.)	**Utilisation de la voix interne** Se dire que l'on est capable, que l'on a les qualités requises. **Visualisation** S'imaginer en train de passer l'entrevue. **Respiration** Prendre de bonnes respirations avant l'entrevue. **Actions concrètes** • Mettre son CV à jour (demander de l'aide s'il le faut). • Mettre son réveille-matin plus tôt pour être certain d'avoir le temps de bien se préparer. • Essayer de prévoir les questions qui seront posées et tenter d'y répondre avant l'entrevue. • Demander conseil à d'autres. • Bien manger avant de se rendre à l'entrevue. • Se rendre à l'avance pour avoir le temps de trouver le lieu de l'entrevue. • Choisir une tenue et une coiffure adéquates (vêtements, souliers et cheveux propres).	**Respiration** Prendre le temps de bien respirer durant l'entrevue. **Visualisation** Se voir devant son miroir en train de repasser les étapes déjà pratiquées. **Actions concrètes** • Indiquer à l'employeur que l'on est nerveux. • Garder une bonne posture et un débit pas trop rapide. • Remettre une copie papier de son CV à l'employeur. • Sourire.	**Utilisation de la voix interne** • Se féliciter pour l'effort. • Se dire que l'entrevue est une expérience de plus dans sa vie, quel que soit le résultat. • Se rappeler les qualités que l'on possède et qui serviront dans une autre entrevue.

1 Situation	2 Émotions ressenties (manifestations physiques)	3 Moyens de maîtriser ses émotions		
		Avant	Pendant	Après
Me faire critiquer après avoir commis une erreur	Tristesse, chagrin, colère, crainte, soumission, agressivité, peur (mains moites, mal de ventre, palpitations, pleurs, etc.)	**Ne s'applique pas**	**Respiration** Prendre le temps de respirer afin de rester le plus calme possible. **Visualisation** Se voir dans un moment plus positif. **Utilisation de la voix interne** Se dire que la personne réagit un peu trop vivement. **Actions concrètes** • S'excuser d'avoir fait une erreur et en expliquer les causes en s'appuyant sur des faits vérifiables. • Si cela se passe devant d'autres personnes, demander de converser en privé. • S'informer sur la façon correcte de faire les choses. • Si la personne parle fort et est en colère, lui demander d'utiliser un ton raisonnable. • Remettre la discussion à un autre moment si on se sent trop émotif pour en parler rationnellement. • Utiliser le je pour donner des explications.	**Utilisation de la voix interne** • Définir l'erreur. • Se dire que même si on fait des erreurs, on peut quand même vivre des réussites. • Se rappeler des moments où on a reçu des félicitations. • Se dire qu'il est normal de faire des erreurs et que l'on apprend de celles-ci. • Voir comment cette critique peut permettre de s'améliorer. **Actions concrètes** • S'excuser et expliquer les causes de l'erreur en s'appuyant sur des faits vérifiables. • Attendre le bon moment pour discuter avec la personne. • Choisir le bon ton et les bons mots pour s'exprimer par un moyen approprié (courriel, lettre, appel, rendez-vous, etc.).

1 Situation	2 Émotions ressenties (manifestations physiques)	3 Moyens de maîtriser ses émotions		
		Avant	Pendant	Après
Me chicaner avec quelqu'un qui m'est cher.	Tristesse, chagrin, colère, crainte, soumission, agressivité, peur (mains moites, mal de ventre, pleurs, palpitations, etc.)	**Utilisation de la voix interne** Se dire que tout va bien aller. **Visualisation** Se voir régler le problème avec la personne. **Respiration** Prendre de bonnes respirations pour tenter de se calmer. **Actions concrètes** • Choisir le bon ton et les bons mots pour s'exprimer (respect de l'autre). • Attendre le bon moment pour discuter avec la personne (calme, moment de réflexion).	**Respiration** Prendre des respirations profondes pour rester calme. **Visualisation** Se voir dans un moment plus positif. **Actions concrètes** • Choisir le bon ton et les bons mots pour s'exprimer. • Choisir le bon moyen pour discuter avec la personne (courriel, lettre, appel, rendez-vous, etc.). • Essayer d'établir les faits. • Surveiller le langage non verbal ou paraverbal pour prédire les émotions de l'autre.	**Utilisation de la voix interne** • Se rappeler qu'il est normal de ne pas penser de la même façon que les autres. • Se dire qu'il est normal de vivre des conflits. • Se rappeler les qualités de l'autre personne. • Se dire qu'on a pu commettre une erreur et que l'autre a pu en faire aussi. • Se rappeler une chicane déjà vécue et ce qui a été fait pour rétablir la situation. **Respiration** Prendre des respirations profondes pour rester calme. **Actions concrètes** • S'excuser. • Essayer de rétablir la paix. • Attendre le bon moment pour discuter avec la personne (calme, moment de réflexion) et quitter les lieux si on est trop émotif. • Trouver un bon moyen pour faire passer sa peine ou sa colère (faire du sport, écrire, parler à une personne de confiance, etc.).

- Inviter les trois secrétaires à présenter au groupe les éléments de réponse se trouvant sur les affiches. En discuter en groupe.
- Demander aux personnes apprenantes de noter dans leur cahier de travail personnel les techniques qui leur seraient bénéfiques pour autoréguler leurs émotions. Les inviter aussi à garder dans leur cahier un compte rendu des résultats obtenus et des sentiments éprouvés en utilisant les 3 techniques.

- Demander à chaque personne de créer un tableau comme celui de l'exercice et d'y inscrire une situation personnelle autre que celles présentées, puis d'indiquer les techniques ou autres trucs personnels qui pourraient les aider à maîtriser leurs émotions lorsqu'elles font face à pareille situation. Préciser que c'est avec la pratique et la répétition qu'elles parviendront à maîtriser leurs émotions.

Cette activité a été conçue à partir du guide *La face cachée des émotions* se trouvant au **http://www.aqisep.qc.ca/colloque/an2012/MA2/SAE_La%20face%20cachée%20des%20émotions_Enseignant_6MARS.pdf.**

Un merci spécial à la Commission scolaire des Navigateurs pour les droits d'utilisation.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B3** : Remplir et créer des documents

Grande compétence : S'engager avec les autres

Tâche 13

Établir un lien entre le langage non verbal et la communication d'un message et des émotions pour accroître son empathie envers les autres.* (Niveau 2).

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est l'adaptation d'une tâche du module *Facilité à communiquer* et se retrouve aussi dans les modules *Intelligence émotionnelle*, *Sens de l'observation* et *Maturité*.

Note : Dans cette activité, les personnes apprenantes revoient que l'empathie est l'une des composantes de l'intelligence émotionnelle selon Goleman. Elles discutent du lien entre le langage non verbal et la communication d'un message, y compris l'expression, la démonstration et la maîtrise des émotions. Elles apprennent aussi à interpréter les émotions des autres grâce à leur communication non verbale et à être plus sensibles et plus empathiques envers eux, ce qui est une qualité importante d'un bon leader. L'activité répond au descripteur du rendement *Adapte son comportement aux exigences de la situation* et *Se montre disposée à aider les autres*, sous la grande compétence *S'engager avec les autres*.

Pistes d'animation suggérées

- Rappeler les diverses manifestations des émotions discutées à la tâche 12, surtout les signes visibles et les comportements associés aux émotions fortes, tels les jurons, la force physique ou les pleurs. En discuter au besoin.
- Demander aux personnes apprenantes de penser à des leaders qu'elles connaissent et de réfléchir à la façon dont ils manifestent leurs émotions. Préciser que les bons leaders insufflent leur confiance grâce à leur capacité de contrôler leurs émotions. Ils peuvent interpréter les émotions des autres, être sensibles à leur vécu et faire preuve d'empathie.
- Souligner que les émotions s'expriment souvent par les expressions du visage, les mouvements du corps, le ton et le rythme de la voix et les mots que l'on utilise. Ces manifestations physiques sont une fenêtre sur notre état émotionnel. Une personne ayant une intelligence émotionnelle élevée y est sensible. Elle peut interpréter facilement le langage non verbal et *paraverbal* des gens et adapter sa façon d'être et son comportement pour les mettre à l'aise.
- Souligner aussi que durant la communication orale, 55 % du message passe par le non-verbal, c'est-à-dire les expressions du visage, les mouvements du corps, la posture, la distance physique et le contact des yeux, 38 % du message passe par le *paraverbal*, c'est-à-dire par le ton, le volume, le rythme de la voix et les hésitations (le vocal), et 7 % du message passe par le verbal, c'est-à-dire par le vocabulaire choisi, les mots, les termes et les expressions utilisés. (Voir le module *Facilité à communiquer* pour plus de détails sur la communication.)

- Présenter les conseils pratiques sur la communication non verbale énumérés à l'**Annexe 10** si les personnes apprenantes n'ont pas étudié le module *Facilité à communiquer*. Si elles l'ont déjà étudié, simplement revoir avec elles l'Annexe 4 du module *Facilité à communiquer*.
- Si elles ne l'ont pas déjà fait, les inviter à se rendre dans le site Web **http://www.egostyle.fr/pages/cnvintro.html** pour en apprendre davantage sur la communication non verbale. Leur demander ensuite de faire l'exercice d'interprétation des messages à la page 2 de l'Annexe 10 (adapter l'activité au groupe – voir les réponses ci-bas). Discuter en groupe du lien entre le langage non verbal et la communication d'un message et de ses émotions.
- Demander aux personnes apprenantes de décrire une personne empathique qu'elles connaissent et de dire pourquoi elles considèrent que certaines personnes sont empathiques. Noter les réponses au tableau.
- Rappeler au besoin qu'une personne empathique peut interpréter facilement le langage non verbal et est sensible aux besoins de ceux qui l'entourent. Elle a de l'entregent et est très bonne pour écouter. Elle sait adapter sa communication pour répondre aux besoins de son interlocuteur. Toutes ces qualités décrivent aussi un bon leader. L'empathie est un élément important de l'intelligence émotionnelle et une qualité importante d'un bon leader.
- Mentionner que l'empathie peut se développer et inviter les personnes apprenantes à réfléchir à la question *Comment puis-je être plus empathique envers les autres?* et à y répondre dans leur journal de bord.

Réponses au Tableau 1 de l'Annexe 10 (suite)

Gestes dans la photo	Interprétation des messages
Pouce et index en cercle	Appui du discours — pour souligner un point précis «c'est simple, voici»
Doigt pointé vers le haut	Appui du discours — pour attirer l'attention sur l'importance du message «écoutez bien»
Paumes des mains vers le haut et bras ouverts	Geste d'ouverture — montrer sa sincérité «je vous comprends»
Poings serrés	Fermeture — je ne suis pas d'accord «assez!»
Mains rapprochées et menton vers l'avant	Domination — je prends contrôle et défie l'interlocuteur «c'est moi qui décide»
Mains sur les hanches	Domination — signe de virilité et d'autorité «je n'ai peur de personne»
Corps mou et épaules basses	Soumission — l'élève puni «je fais ce que vous me dites»
Gestuelle statique	Rupture de cohérence — je suis mal à l'aise «je décroche, c'est plate»
Bras repliés vers moi pour me protéger	Auto-contact — je me protège «continue, je t'écoute»
Frotter les mains et les serrer	Auto-contact et fermeture — je veux en finir «on a fini, c'est beau»
Bras en avant, épaules et buste en avant en marchant	Démarche volontaire et dynamique
Démarche à pas doux et tranquille	Démarche tranquille

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Tâche 14

Utiliser la reformulation ou la paraphrase pour exercer son écoute active en tant que leader.* (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est l'adaptation d'une tâche du module *Facilité à communiquer*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes exercent leur écoute active en utilisant des techniques de reformulation, comme tout bon leader le ferait. L'activité s'inscrit parfaitement dans le descripteur du rendement *Reformule ses propos pour confirmer ou améliorer la compréhension*, sous la grande compétence *Communiquer des idées et de l'information (Interagir avec les autres)*.

Pistes d'animation suggérées

- Indiquer aux personnes apprenantes qu'un vrai leader est à l'écoute de l'autre et démontre de l'empathie. Préciser qu'il existe plusieurs façons de montrer à l'autre que l'on est attentif à son message et poser la question : *Comment montrez-vous à une autre personne que vous l'écoutez attentivement?* (langage non verbal – p. ex., hochement de la tête, posture, sourire, regard, etc.)
- Présenter et expliquer une stratégie d'écoute active :

  Fais de la reformulation ou de la paraphrase pour fournir de la rétroaction. Reformule ce que dit la personne en tentant de capter ses sentiments qu'elle exprime. Reprends dans ses mots ou dans tes propres mots le message reçu. Ne fais cependant pas cette reformulation pendant que l'autre parle.

  Il est aussi possible de :

  - ➤ donner de l'encouragement verbal pour montrer son attention;
  - ➤ reformuler le message de diverses façons;
  - ➤ résumer le message;
  - ➤ questionner pour permettre à l'autre d'approfondir son message.

- Définir au besoin la *reformulation* :

  Processus durant lequel le récepteur répète soit dans ses propres mots ou reformule le message de l'interlocuteur en utilisant les mots clés utilisés par celui-ci. Ceci permet à l'interlocuteur de sentir qu'il est écouté et compris.

- Présenter les deux types de reformulation expliqués à la page 1 de l'**Annexe 11**, la reformulation *écho* et la reformulation *miroir* ou paraphrase. S'assurer que les personnes apprenantes comprennent bien les exemples fournis et en ajouter d'autres au besoin.

- Ensuite, les inviter à former des équipes de deux et à s'identifier comme personne A ou personne B. Leur fournir les messages se trouvant à la page 2 de l'Annexe (Exercices de reformulation). Durant la première partie de l'exercice, les personnes A jouent le rôle d'interlocuteurs tandis que les personnes B pratiquent la reformulation. Après un ou deux essais, les rôles sont inversés.
- Discuter en groupe des avantages de cette stratégie d'écoute active.

Notes à l'intention de la formatrice

Vous pouvez demander aux personnes apprenantes de rédiger leurs propres messages une fois qu'elles ont compris la technique de reformulation. Dans ce cas, vous ajoutez le groupe de tâches B2 : *Rédiger des textes continus*.

Au besoin, voici les autres stratégies d'écoute active présentées à l'Annexe 6 du module *Facilité à communiquer*.

- **Accorde toute ton attention à l'autre.** Ne fais pas autre chose durant la conversation.
- **Regarde dans les yeux.** Tu démontres ainsi à l'autre que tu es intéressé à ce qu'il a à dire et que tu l'écoutes.
- **N'interromps pas l'autre. Parle très peu**. Ne suppose pas que tu sais ce que l'autre va dire. Laisse-le parler. Ne lui coupe pas la parole. Ne raconte pas des histoires semblables qui te concernent.
- **Pose des questions pour clarifier**. Au moment opportun, s'il y a lieu, demande des précisions.
- **Donne des indices verbaux et non verbaux du fait que tu écoutes.** Un signe de la tête, un *oui* ou un autre mot bien placé indique que tu as compris et que tu encourages la personne à continuer de parler.
- **Sois ouvert. Ne juge pas, reste neutre.** Mets l'autre à l'aise.
- **Démontre de l'empathie.** Mets-toi à la place de ton interlocuteur; en pensant à une expérience semblable à ce que tu as vécue, essaie de te rappeler comment tu te sentais.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 15

Donner et recevoir de la rétroaction en s'assurant qu'elle est positive et constructive.* (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est l'adaptation d'une tâche du module *Facilité à communiquer*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes s'exercent à donner et à recevoir de la rétroaction dans diverses situations. Elles apprennent à utiliser un ton approprié, c'est-à-dire calme et respectueux. Cette qualité est essentielle chez un bon leader. Elle peut aussi leur être utile pour travailler au sein d'une équipe. L'activité s'inscrit parfaitement dans le descripteur du rendement *Fait preuve d'une certaine habileté dans l'utilisation appropriée du ton*, sous la grande compétence *Communiquer des idées et de l'information (Interagir avec les autres)*.

Pistes d'animation suggérées

- Poser la question : *Que veut dire le mot «rétroaction»?* Ensuite, poser les questions suivantes au groupe :
  - ➤ *Retracez des situations où vous avez donné de la rétroaction positive et constructive.*
  - ➤ *Retracez des situations où vous avez reçu de la rétroaction positive et constructive.*
  - ➤ *Quels sentiments avez-vous éprouvés dans les deux cas?*
  - ➤ *Identifiez des stratégies que vous avez trouvées plus efficaces pour donner de la rétroaction.*

- Présenter la définition de *rétroaction* et en discuter en faisant référence aux discussions précédentes.

  Processus utilisé en communication pour donner de l'information à quelqu'un à propos de ce qu'il a fait (action ou comportement), de façon à l'approuver ou à y suggérer une correction dans le but de l'améliorer

- Souligner qu'une qualité importante d'un vrai leader est d'être capable de donner et de recevoir du *feed-back* ou de la rétroaction positive. Lorsque la rétroaction positive est utilisée pour complimenter quelqu'un sur un travail bien fait, elle donne lieu à une augmentation de la confiance en soi et de la motivation du destinataire ainsi qu'à une amélioration de son rendement. C'est de cette façon qu'un vrai leader gagne la confiance des membres de son équipe et maintient des relations significatives. Lorsque la rétroaction se veut constructive et a pour but de souligner une action ou un comportement moins souhaitable, elle passe plus facilement si elle est donnée de façon positive. Une rétroaction qui n'est ni positive ni constructive peut devenir accusatoire et mettre le destinataire sur la défensive et faire en sorte qu'il n'écoute plus le message transmis. Il est donc important de savoir comment donner une rétroaction constructive et aussi comment recevoir de la rétroaction.

- Présenter les deux pages de l'**Annexe 12**. Discuter en groupe des types de rétroaction et des stratégies de communication à utiliser pour donner et recevoir de la rétroaction. Inviter les personnes apprenantes à noter dans leur cahier de travail personnel les points saillants de la présentation et des discussions.
- Leur demander ensuite de former des équipes de deux et de s'exercer à donner et à recevoir de la rétroaction en utilisant les scénarios fournis à la page 2 de l'Annexe 12. Vous pouvez aussi choisir de créer vos propres scénarios avec les personnes apprenantes.
- Ensuite, discuter des résultats en groupe.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres
- **B2** : Rédiger des textes continus

Tâche 16

S'exprimer oralement et par écrit dans le but de valoriser le travail et les actions des autres. (Niveau 2)

Durée approximative : 120 minutes, selon la capacité de votre groupe (Cette activité peut se faire en deux sessions.)

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes apprennent à rédiger des notes d'encouragement pour reconnaître la valeur du travail et des actions des autres. Elles apprennent aussi à transmettre des mots d'encouragement sur un ton calme et respectueux. Cet apprentissage les aidera, au sein de leur équipe de formation ou de travail, à encourager les autres et à reconnaître la valeur de leur travail. Il s'agit d'une qualité essentielle d'un bon leader. L'activité s'inscrit parfaitement dans le descripteur du rendement *Fait preuve d'une certaine habileté dans l'utilisation appropriée du ton*, sous la grande compétence *Communiquer des idées et de l'information (Interagir avec les autres)*.

Pistes d'animation suggérées

- Revenir sur des occasions où les personnes apprenantes ont été en contact avec des personnes en position de leadership. Durant cette interaction, comment se sont-elles senties lorsque ces personnes :
  - ➤ ont montré qu'elles s'intéressaient à elles et ont cherché à les connaître en leur posant des questions personnelles;
  - ➤ les ont complimentées pour un travail bien fait;
  - ➤ les ont encouragées alors qu'elles commençaient à perdre confiance.
- Les inviter à se rappeler ce qu'elles ont ressenti en elles-mêmes et envers le leader. Souligner qu'un vrai leader doit soutenir son équipe en donnant l'encouragement nécessaire pour créer et maintenir des relations significatives.
- Demander aux personnes apprenantes de former des équipes de deux pour se poser des questions entre elles. Leur demander d'écrire le nom de leur collègue sur une fiche sur laquelle elles noteront des renseignements personnels à son sujet. À la fin de l'entrevue, chaque personne doit avoir recueilli au moins trois renseignements personnels sur l'autre. Préciser qu'une fois la première entrevue terminée, vous allez demander à une personne apprenante de chaque équipe de changer d'équipe et de recommencer le processus d'entrevue avec un nouveau collègue. La même chose se répétera ensuite une troisième fois. Les personnes apprenantes devraient ainsi recueillir au moins trois renseignements sur trois personnes. (Adapter l'activité selon le groupe.)

- Décider en groupe à l'avance du genre de questions qui seront posées, de façon à ne pas mettre les personnes apprenantes mal à l'aise. Les inviter d'ailleurs à communiquer seulement l'information qu'elles sont à l'aise de communiquer. Les questions peuvent porter sur :
  - la famille (ont-elles un conjoint? des enfants? des frères et sœurs?)
  - les loisirs
  - les émissions de télévision préférées
  - les préférences alimentaires
  - les animaux domestiques, s'il y a lieu
- Une fois que chaque personne apprenante a fini d'interviewer trois collègues, souligner qu'elles devront dans les jours suivants se pratiquer consciemment à saluer ces trois personnes et à leur poser des questions sur leur vie personnelle. Lorsqu'elles les rencontreront, elles pourront, par exemple, s'informer de l'état de santé de leur partenaire ou de leur époux (épouse) ou de leurs enfants, leur demander si les enfants pratiquent un sport en particulier ou si le chien se porte bien. Elles démontreront ainsi un intérêt personnel envers la personne en se souvenant de détails importants de sa vie.
- Demander aussi aux personnes apprenantes d'écrire un mot d'appréciation aux trois personnes qu'elles ont interviewées, pour souligner une réussite au travail ou une bonne action. Présenter l'**Annexe 13**, *Mots de remerciement ou d'appréciation*, et expliquer le format suggéré pour ces notes personnalisées.
- S'assurer que tout le monde comprend la consigne.

Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information

- **A1** : Lire des textes continus

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 17

Lire des mises en situation et en discuter pour comprendre l'intégrité des personnages.* (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est l'adaptation d'une tâche du module *Intégrité*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes découvrent l'importance de l'intégrité chez un vrai leader. Elles réfléchissent à certaines questions et lisent des mises en situation pour ensuite se prononcer sur l'intégrité des personnages et en discuter en groupe.

Pistes d'animation suggérées

- Dans le but d'entamer une discussion sur l'intégrité, poser les questions suivantes aux personnes apprenantes. Leur demander d'y réfléchir en silence :
  - *Tu conduis toujours sans être sous l'influence de l'alcool?*
  - *Tu conduis toujours à la vitesse permise ou moins vite?*
  - *Tu dis toujours la vérité?*
  - *Tu ne télécharges jamais de musique ou de vidéos sans les payer?*
  - *Tu ne prends jamais de matériel (papier, stylos, encre, etc.) du bureau?*
  - *Tu admets toujours tes torts quand il se passe quelque chose de pas correct?*
  - *Tu le dis au caissier quand il oublie de te facturer un article?*
  - *Selon toi, est-ce que voler c'est agir avec intégrité?*
  - *Colporter des rumeurs sur quelqu'un, est-ce agir avec intégrité?*
  - *Essayer de cacher une erreur, est-ce agir avec intégrité?*
  - *Mentir, est-ce agir avec intégrité?*
  - *Dire qu'on est arrivé à temps à un rendez-vous quand on est arrivé en retard, est-ce agir avec intégrité?*
  - *Prendre une journée de congé en faisant semblant d'être malade, est-ce agir avec intégrité?*
  - *Tricher à un jeu, est-ce agir avec intégrité?*
- Entamer une discussion avec les personnes apprenantes sur leurs réflexions. Souligner que l'honnêteté fait partie de l'intégrité et que l'intégrité est plutôt une honnêteté totale basée sur des valeurs et des principes. L'intégrité est une vertu, c'est le trait de caractère d'une personne qui est juste, honnête et irréprochable en tout temps. Être intègre, c'est être fidèle à ce que l'on est réellement. Présenter la définition de l'*intégrité* et en discuter.

Avoir de l'**intégrité**, c'est faire preuve d'honnêteté et d'éthique et être sincère et authentique dans ses valeurs et ses principes.
Se présenter toujours comme la personne que l'on est.

- Demander aux personnes apprenantes de former des équipes de deux. Présenter l'**Annexe 14** et faire un ou deux exemples en groupe, puis les inviter à lire les mises en situation et à déterminer si les personnages font preuve d'intégrité.
- Discuter de chaque situation avec tout le groupe en vous référant à la définition de l'intégrité. Ensuite, demander aux personnes apprenantes de trouver parmi les situations personnelles ou professionnelles dont elles ont été témoins celles dans lesquelles des personnes ont fait preuve d'intégrité. Leur demander si l'intégrité fait partie des qualités des leaders qu'elles ont nommés durant les tâches précédentes. Souligner que l'intégrité est une qualité importante d'un leader respecté en qui on a confiance.

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Grande compétence : Gérer l'apprentissage

Tâche 18

Discuter de stratégies pour maintenir son intégrité et accroître son leadership.* (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

* Cette tâche est l'adaptation d'une tâche du module *Intégrité* et se retrouve dans le module *Maturité*.

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes découvrent la stratégie des 3 passoires et d'autres stratégies pour accroître leur intégrité. Elles en choisissent ensuite trois qu'elles aimeraient utiliser davantage pour cultiver cette qualité importante d'un leader. Cela les aidera aussi à améliorer leur rendement dans leur apprentissage. L'activité s'inscrit précisément dans le descripteur du rendement *Commence à trouver des façons d'améliorer son rendement*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage*.

Pistes d'animation suggérées

- Indiquer aux personnes apprenantes que lorsqu'on agit dans le respect de ses croyances et de ses valeurs, on fait preuve d'intégrité. Tout bon leader possède cette qualité importante qui lui permet d'être respecté des autres. Un bon leader se doit d'être intègre. Agir de façon à causer du mal aux autres, par cupidité et pour le gain personnel ou par ignorance et manque de respect va à l'encontre de l'intégrité. Souvent, on n'agit pas mal intentionnellement; mais pour éviter cela, on peut utiliser la stratégie des 3 passoires. Cette stratégie nous aide à évaluer avant d'agir ou de parler si nos actions ou nos paroles sont respectueuses de nos valeurs.
- Inviter les personnes apprenantes à former des équipes de deux. Leur demander de se rendre au **www.centrefora.on.ca**, sous **Ressources en ligne**, et de cliquer sur **MÉTA-Phare**, **Phase 1**. Sous l'entête **Connaissance de soi,** cliquer sur **Communication,** puis ensuite cliquer *La communication efficace*, afin d'écouter l'histoire sur la vérification de la communication par les 3 passoires. Discuter des façons d'adapter la stratégie des passoires pour agir avec intégrité dans diverses situations. Par exemple, on peut utiliser le questionnement des 3 passoires en l'adaptant comme suit :
  - ***Est-ce vrai?*** *Est-ce que le geste posé concorde avec mes valeurs? Est-ce que j'estime important pour moi?*
  - ***Est-ce bien?*** *Est-ce que le geste posé fera du tort à quelqu'un, y compris à moi-même?*
  - ***Est-ce utile?*** *Est-ce que le geste posé soutiendra mes valeurs et m'aidera à grandir comme personne?*

- En plus de la vérification par les 3 passoires, examiner les stratégies qui aident à maintenir et accroître son intégrité présentées à l'**Annexe 15.** Expliquer au besoin en discutant de chaque stratégie. Demander aux personnes apprenantes comment ces stratégies pourraient leur être utiles dans leur apprentissage et leur formation.
- Leur demander ensuite de choisir 3 stratégies à mettre en pratique et de les noter dans leur cahier de travail personnel. Les inviter à faire un lien avec leur apprentissage et leur formation. Elles peuvent aussi utiliser leur journal de bord pour faire un suivi journalier de la mise en pratique de ces 3 stratégies.

Grande compétence : Gérer l'apprentissage

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B1** : Interagir avec les autres

Tâche 19

Simuler une entrevue afin d'exercer et de transférer ses habiletés, stratégies et techniques pour démontrer son leadership. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Durant cette activité, les personnes apprenantes trouvent des façons de poursuivre leur apprentissage en appliquant des stratégies utilisées en entrevue. Cela répond précisément aux descripteurs du rendement *Suit son propre apprentissage* et *Commence à déterminer comment transférer des habiletés et des stratégies dans différents contextes*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage.*

Pistes d'animation suggérées

- Souligner que le leadership est l'une des 10 compétences recherchées par les employeurs, selon les experts interrogés par le journal *La Presse*. Les employeurs recherchent des personnes qui peuvent communiquer clairement et qui sont capables de motiver et de diriger les autres. Étant donné que la population vieillit, les employeurs cherchent des personnes qui ont des qualités de leader pour remplacer les leaders actuels qui prennent leur retraite.
- Signaler qu'à l'entrevue, l'employeur cherche à évaluer les compétences du candidat pour le poste affiché. C'est l'occasion idéale de présenter les compétences que l'on possède. Au cours d'une entrevue comportementale, plus précisément, le candidat doit présenter des situations dans lesquelles il a mis en pratique des compétences particulières, dans ce cas-ci, le leadership.
- Inviter les personnes apprenantes à travailler en équipes de deux. Présenter l'**Annexe 16** et mentionner que des jeux de rôles leur permettront de se pratiquer à répondre à des questions d'entrevue en mettant en évidence leur capacité de bien communiquer oralement et par écrit, d'écouter attentivement et de lire les signes non verbaux. De plus, elles pourront démontrer les qualités de leader qu'elles possèdent, telles l'intégrité, l'intelligence émotionnelle ou la capacité de résoudre des conflits. Durant l'activité, une personne jouera le rôle de l'employeur, tandis que l'autre jouera le rôle du candidat à la recherche d'un emploi. Souligner l'importance que chacun ait la chance de jouer le rôle du candidat. Distribuer l'annexe et débuter l'activité.
- Discuter ensuite des entrevues avec tout le groupe. Poser des questions comme :
  1. *Comment le candidat a-t-il su démontrer qu'il possède des capacités de leadership?*
  2. *Comment le candidat a-t-il présenté des situations dans lesquelles il a démontré ses compétences en leadership?*

3. *Quels signes non verbaux (gestes, ton, etc.) le candidat a-t-il utilisés?*
4. *Comment le candidat a-t-il été stratégique dans ses réponses?*
5. *Le candidat vous a-t-il convaincu de l'embaucher? Expliquez.*

- Inviter les personnes apprenantes à partager ce qu'elles ont ressenti durant l'entrevue et à expliquer comment elles ont réussi à démontrer leurs compétences et à appliquer les stratégies et les techniques dans ce contexte.

Grande compétence : Gérer l'apprentissage

Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information

- **B3** : Remplir et créer des documents

Tâche 20

S'autoévaluer dans le but de reconnaître ses progrès en matière de leadership. (Niveau 2)

Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe

Note : Cette activité permet aux personnes apprenantes d'évaluer les progrès qu'elles ont réalisés au cours du module en ce qui a trait à la compétence générique *Leadership*. Elle s'inscrit précisément dans le descripteur du rendement *Évalue son propre rendement au moyen de critères et d'outils établis (p. ex., liste de vérification, rubriques)*, sous la grande compétence *Gérer l'apprentissage*.

Pistes d'animation suggérées

- Revoir au besoin les stratégies pour aider à améliorer sa capacité en leadership.
- Inviter les personnes apprenantes à évaluer :
  - ➤ leur ouverture à mettre en pratique les stratégies pour améliorer leur leadership et
  - ➤ leur cheminement depuis le début du module

  en répondant à un questionnaire d'autoévaluation qui leur permettra, entre autres, de confirmer :
  - ➤ 3 stratégies mises en pratique pour accroître leur leadership
  - ➤ 1 nouvelle technique pour gérer leurs émotions
  - ➤ l'accroissement de leur intégrité
  - ➤ l'amélioration de leur leadership
  - ➤ la reconnaissance de leurs qualités potentielles de leader
  - ➤ la reconnaissance de leur environnement et des capacités des autres
- Présenter et distribuer l'**Annexe 17**, *J'évalue mon leadership*, et demander aux personnes apprenantes de répondre à l'autoévaluation.
- Les inviter à imprimer leur questionnaire rempli et à l'insérer dans leur cahier de travail personnel.

Annexe 1

Citations sur le leadership

Le courage qu'a un grand leader d'accomplir sa vision vient de sa passion, pas de sa position.

John C. Maxwell

Le leadership ne commence pas toujours au sommet de la pyramide, mais il parvient toujours à affecter ceux qui y sont.

Seth Godin

Dans toute crise, apparaissent des leaders qui savent ce qu'ils ont à faire.

Xavier Emanuelli

Le vrai dirigeant est capable de sentir et de transformer les besoins de ceux qui le suivent.

Marilyn Ferguson

Un vrai leader n'a pas besoin de conduire. Il suffit qu'il montre le chemin.

Henry Miller

Annexe 1 (suite)

Seuls les leaders confiants donnent le pouvoir aux autres.
Un vrai leader obtient l'autorité en la donnant aux autres.
John C. Maxwell

Le vrai patron est quelqu'un qui se mêle passionnément
de votre travail, qui le fait avec vous, par vous.
Louis Farigoule

Le leadership, c'est l'art de faire faire à quelqu'un
quelque chose qui, selon vous, doit être fait,
parce qu'il a envie de le faire.
Dwight Einsenhower

La responsabilité incessante d'un leader,
c'est de supprimer tous les détours, toutes les barrières,
pour s'assurer que la vision est claire, puis réelle.
Jack Welch

Annexe 2

Styles de leadership selon Daniel Goleman

Style	À quoi ressemble-t-il?
Directif ou autoritaire	• leader autoritaire, qui impose son autorité • a le plein contrôle de son groupe • prend les décisions • «Faites ce que je vous demande de faire.» • Ce style fonctionne le mieux en cas de crise ou lorsque des personnes posent un problème.
Visionnaire	• leader charismatique • a une vision avec laquelle il inspire son groupe • possède une vue d'ensemble et compte sur d'autres pour la mise en œuvre • «Suivez-moi.» • Ce style fonctionne quand il est possible de transmettre la vision et qu'il y a des administrateurs qui peuvent la traduire en action. Comme c'est un processus assez lent, il ne fonctionne pas en temps de crise.
Collaboratif	• leader qui cherche à créer un esprit de collaboration • croit en l'harmonie • renforce la motivation et la confiance au sein de son groupe • «Collaborons!» • Ce style fonctionne pour rehausser la motivation d'une équipe qui a été fractionnée.
Participatif ou démocratique	• leader qui mène selon une démocratie • écoute attentivement l'opinion de tous • croit en l'intelligence de la collectivité • «Plusieurs têtes valent mieux qu'une.» • Ce style permet d'obtenir un engagement du groupe et de trouver la bonne direction à prendre; il s'agit toutefois d'un processus assez lent.
Élitiste ou chef de file	• leader exigeant • a de très hauts standards • mène par l'exemple et établit le rythme • est centré sur les tâches • «Faites comme moi.» • Ce type de leadership fonctionne si l'équipe est très motivée et autonome; il peut par contre facilement démotiver une équipe qui n'est pas du même calibre que le leader.
Mentor ou coach	• leader qui cherche à faire grandir son groupe • investit du temps avec les personnes pour les aider à s'améliorer • «Essaie de cette façon.» • Ce style aide à développer l'autonomie à l'intérieur du groupe, mais exige du temps et de l'investissement de la part du leader.

Annexe 3

Scénarios sur les styles de leadership

Scénario 1

Amir décide de visiter sa famille durant le temps des Fêtes. En se rendant à Timmins, dans le Nord de l'Ontario, il arrive sur les lieux d'un accident qui vient tout juste de se produire. Une fourgonnette contenant une famille de cinq personnes est renversée sur le bord de la route. Il semble que le conducteur soit passé sur une plaque de glace et ait perdu le contrôle de son véhicule.

Amir sort de sa voiture et court vers la fourgonnette pour évaluer la situation. Deux autres voitures s'arrêtent aussi pour aider. Amir prend la situation en main et se met à donner des ordres, tout en vérifiant l'état des personnes dans la fourgonnette :

- Appelez le 911, on a besoin de l'ambulance et des pompiers!
- Qu'une personne dirige la circulation pendant qu'une autre place des flambeaux de sécurité pour éviter un autre accident!
- Quelqu'un a-t-il un levier métallique pour ouvrir la porte arrière? Les autres portes sont impossibles à ouvrir!
- Est-ce qu'une personne qui a son certificat de premiers soins peut s'occuper des plus blessés?
- Rassemblez des couvertures pour envelopper les victimes qui sont sous le choc!
- etc.

Scénario 2

Rosanne et Édith sont des jumelles. Elles viennent tout juste de célébrer leur 15e anniversaire. Leurs amies les ont invitées à la danse qui a lieu à leur école le vendredi soir. Après la danse, les filles se rendront chez Sarah pour une rencontre. Toutes les filles sauf elles ont la permission de ne rentrer à la maison qu'à 1 h du matin.

Rosanne et Édith sont peinées. Leurs parents ont des règlements très stricts et s'attendent à ce qu'elles soient de retour à 23 h. Comme tous les règlements qui s'appliquent dans la maison, celui-ci a été établi par leurs parents sans tenir compte des intérêts ou des désirs des jumelles.

Annexe 3 (suite)

Scénario 3

Sika vient d'être embauchée comme coordonnatrice d'une équipe de 36 enseignants en technologie dans un conseil scolaire de la région. Ce conseil inclut 10 écoles secondaires qui possèdent un département de technologie.

Son mandat est de s'occuper, entre autres, de la répartition des fonds que le gouvernement octroie pour les études en technologie afin de favoriser la croissance des métiers. De plus, elle doit motiver les 36 enseignants en technologie à travailler dans un but commun. Elle décide que les sommes ne seront attribuées que dans les domaines de construction et de la soudure, puisque ce sont les deux domaines où il y a pénurie de travailleurs.

Elle organise l'achat et la livraison de l'équipement qui sera utilisé dans les écoles et envoie une note de service aux enseignants pour les informer des décisions. De plus, elle informe les départements de technologie que chacun de ses enseignants devra s'informer sur le nouveau programme d'études imposé par le ministère de l'Éducation.

Elle se demande pourquoi les enseignants ne coopèrent pas tous et ne semblent pas ouverts à prendre part aux nouvelles initiatives. Le moral est bas et certaines nouvelles pièces d'équipement n'ont pas encore été installées dans quelques écoles.

Scénario 4

Sonya vient d'être embauchée comme coordonnatrice d'une équipe de 36 enseignants en technologie dans un conseil scolaire de la région. Ce conseil inclut 10 écoles secondaires qui possèdent un département de technologie.

Son mandat est de s'occuper, entre autres, de la répartition des fonds que le gouvernement octroie pour les études en technologie pour favoriser la croissance des métiers. De plus, elle doit motiver les 36 enseignants en technologie à travailler dans un but commun.

Elle invite les enseignants à une rencontre pour discuter de leurs attentes. Une fois réunis, elle leur demande de former des groupes selon les intérêts qu'ils ont en commun. Par la suite, elle les invite à se regrouper selon leur école, puis demande aux représentants des départements de technologie de chaque école d'établir leurs priorités en matière d'équipement pour répondre aux exigences du nouveau programme. Enfin, elle leur demande de prévoir les séances de formation nécessaires pour rester à la fine pointe dans leur domaine.

À la suite de cette réunion, Sonya invite les chefs des départements de technologie de chaque école à une rencontre commune durant laquelle ils déterminent la façon la plus juste de distribuer les fonds. Elle y indique aussi les séances de formation nécessaires pour répondre aux besoins de tous. Sonya se rend dans les écoles plusieurs fois pour vérifier le bon fonctionnement de la mise en œuvre du nouveau programme d'études en technologie. Elle remarque que les enseignants et les étudiants sont emballés par le programme. De plus, elle constate avec satisfaction que les départements de technologie affichent une légère hausse de leurs effectifs.

Annexe 3 (suite)

Scénario 5

À une époque de l'Histoire où il y avait beaucoup de la discrimination et de violence envers les Noirs, un homme noir avait une vision : un jour, les hommes seraient jugés non pas par la couleur de leur peau, mais par leurs qualités en tant que personnes.

Cet homme a mené pendant plus de 10 ans une campagne durant laquelle ses actions militantes non violentes ont inspiré de nombreuses personnes. Celles-ci ont utilisé des méthodes non violentes pour soutenir sa cause et promouvoir son message et sa vision, telles des marches, des discours, des grèves et d'autres actes de désobéissance civile.

Ça n'a pas été facile; et il y a eu plusieurs morts, dont celle du visionnaire lui-même. Mais ses efforts et ceux de ses disciples ont mené à l'établissement des droits civils aux États-Unis et lui ont mérité le prix Nobel pour la paix. Cet homme était Martin Luther King.

Scénario 6

Depuis peu de temps, Emmanuel est directeur d'un centre de santé communautaire. Il veut s'assurer que tous les membres de son équipe se sentent valorisés et donnent le meilleur rendement possible.

Pour cela, il les convie à une réunion durant laquelle il demande à chacun d'élaborer un plan incluant 3 buts professionnels qu'ils aimeraient atteindre au cours des deux années suivantes. L'objectif est que ces buts leur permettent de devenir plus compétents dans leur travail en se perfectionnant.

Après cette rencontre, Emmanuel recueille les plans et rencontre chaque membre de l'équipe individuellement. Ces entrevues individuelles lui permettent d'aider les membres à cibler leurs buts ainsi que le temps requis pour les atteindre. Durant les mois suivants, Emmanuel s'assure d'appuyer chaque personne dans la réalisation de ses buts.

Il remarque que les membres de l'équipe sont très positifs. Avec le temps, ils deviennent plus conscients de leur contribution à l'équipe et plus performants.

Annexe 3 (suite)

Scénario 7

Maxim a promis à sa petite fille Simone, qui a 4 ans, qu'il l'emmènerait au parc aussitôt qu'il reviendrait du travail. Elle est très excitée de faire cette randonnée au parc et attend son père impatiemment.

Aussitôt qu'elle voit l'auto entrer dans la cour, elle sort de la maison à la course et se dirige vers le trottoir qui la mènera au parc, en traversant la rue. Son père, alarmé, se met à sa poursuite. Il la gronde : «Simone, tu dois attendre papa! Tu dois tenir la main de papa lorsque tu marches sur le trottoir. Tu ne dois jamais traverser la rue sans papa. Il faut toujours que papa puisse te voir durant notre randonnée au parc.»

Scénario 8

Les parents de Sarah ont une ouverture d'esprit remarquable envers leurs trois enfants : Sarah, 15 ans, Michel, 13 ans et Rachelle, 10 ans.

Ils font des rencontres hebdomadaires durant lesquelles ils parlent ouvertement de ce qui se passe dans la vie de leurs enfants. Ils les ont aidés à se fixer des buts et travaillent régulièrement avec eux pour leur permettre de grandir et de s'épanouir. Ils écoutent attentivement leurs désirs et leurs intérêts. Ils utilisent leurs années d'expérience et leur sagesse pour transmettre à leurs enfants des leçons de vie importantes.

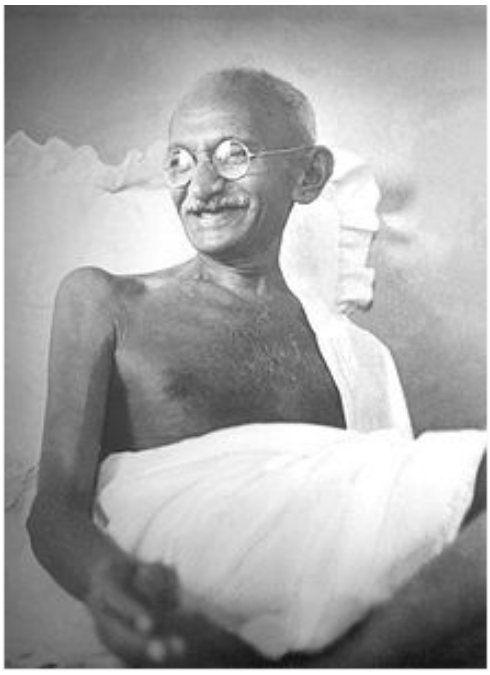
Les enfants se sentent écoutés et valorisés et ils cherchent toujours à donner le meilleur d'eux-mêmes dans les projets familiaux et dans leurs études.

Annexe 4

Barack Obama	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Barack_Obama	• leader transformationnel • bon orateur • puissant • confiant • charismatique • inspirant • juste • influent • visionnaire • intelligent • déterminé • passionné • collaboratif • doté d'une bonne écoute • décidé • minutieux • conscient de ce qu'il a à faire • compétent • courageux • fiable • intègre • connaissant • humble • entouré de gens compétents

Annexe 4 (suite)

Hitler	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Adolf_Hitler	• excellent orateur • ambitieux • visionnaire • conscient de la nature humaine • manipulateur • influent • intelligent • confiant • déterminé • charismatique • patriotique • inspirant • exigeant • contrôleur • passionné • puissant • porté à juger

Ghandi	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas_Karamchand_Gandhi	• visionnaire • humble • magnanime • doux et fort à la fois • simple • exemplaire, modèle • courageux • généreux • déterminé, voire entêté • religieux • pacifique • dévoué • influent • charismatique • confiant envers les autres • passionné • altruiste • crédible • intelligent • analytique • inspirant, motivant • intègre

Annexe 4 (suite)

Mère Teresa	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Mère_Teresa	• humble • magnanime • douce et forte à la fois • simple • exemplaire, modèle • courageuse • généreuse • déterminée • religieuse • dévouée • influente • inspirante • débrouillarde • charismatique • confiante envers les autres • passionnée • altruiste

Martin Luther King Jr.	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Martin_Luther_King	• visionnaire • éloquent • charismatique • direct, honnête • engagé • opposé au statu quo • impatient • influent • persévérant • empathique • articulé • communicateur efficace • inspirant • modèle • passionné • intègre • déterminé • courageux • loyal

Annexe 4 (suite)

Pierre Elliott Trudeau	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Elliott_Trudeau	• meneur de troupes • vendeur d'idées • productif • charismatique • engagé • respecté • talentueux • persévérant • intelligent • excellent communicateur • visionnaire • activiste • travailleur • dévoué à la cause • capable de prendre des décisions difficiles • énergique • passionné • indépendant • capable de faire ressortir le meilleur des autres • arrogant • éloquent

Nelson Mandela	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela	• intègre • d'esprit fort • unificateur • tacticien • visionnaire • activiste • politicien • courageux • persévérant • charismatique • modèle • empathique • capable de céder la place aux autres • intelligent • discipliné • capable de contrôler ses émotions • déterminé

Annexe 4 (suite)

Reine Élisabeth II du Royaume Uni	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Élisabeth_II_du_Royaume-Uni	• ayant un caractère fort • persévérante • intelligente • tolérante • intègre • sachant apprendre de ses erreurs • dynamique • dotée d'une volonté forte • entourée de gens compétents • capable de prendre des décisions difficiles • capable de sortir des conventions • capable de faire des choix judicieux • brave • noble • raisonnable • instruite • capable de contrôler ses émotions

Fidel Castro	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Fidel_Castro	• autoritaire • charismatique • visionnaire • énergique • exemplaire • bon orateur • sage • intelligent • brave • manipulateur • passionné • excellent communicateur

Annexe 4 (suite)

Oprah Winfrey	Traits caractéristiques
 http://fr.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey	• empathique • excellente communicatrice • capable de faire ressortir la bonté des gens • menant par l'exemple • philanthrope • sachant encourager les autres à contribuer • entourée de personnes compétentes • persévérante • capable de surmonter des difficultés et des échecs et d'en ressortir plus forte et plus crédible • inspirante • sachant aider les autres à croire en eux-mêmes • ayant un caractère fort

Annexe 5

Stratégies pour aiguiser son leadership

Voici quelques stratégies qui t'aideront à faire preuve de leadership.

1. **Acquiers de bonnes capacités de communication.** Un bon leader doit être capable de transmettre clairement l'information et la vision, de motiver les gens, d'écouter activement, de poser les bonnes questions et d'être empathique envers les autres.
2. **Contrôle tes émotions.** Un bon leader est calme, spécialement dans les situations stressantes, et il possède une forte intelligence émotionnelle, c'est-à-dire une bonne maîtrise de ses émotions.
3. **Renforce ton intégrité.** Pour gagner le respect des autres, un bon leader doit être crédible. Il doit pratiquer ce qu'il prêche. Donc, détermine tes valeurs et vis chaque jour selon celles-ci.
4. **Sois conscient de tes forces et de tes faiblesses.** Sois capable aussi de voir les forces et les faiblesses des personnes qui t'entourent. Comme les grands leaders, associe-toi à des personnes compétentes.
5. **Sois capable de servir de mentor ou de coach** pour permettre aux membres de ton équipe d'accroître leurs forces et de se perfectionner.
6. **N'aie pas peur de travailler fort.** Un bon leader n'a pas peur de travailler fort et il sait reconnaître les capacités des gens qui l'entourent et leur déléguer des tâches. Il mène par l'exemple.
7. **Sois capable de fixer des buts** et d'inspirer les autres à faire le nécessaire pour les atteindre.
8. **Sois stratégique.** Prends le temps de réfléchir avant de passer à l'action. Fais des recherches et assure-toi d'examiner plusieurs points de vue avant de prendre une décision.
9. **Aie confiance dans les décisions que tu prends.** Un bon leader est sûr de lui et a confiance en ses actions et en sa capacité de prendre des décisions. S'il connaît des échecs, il sait apprendre de ses erreurs, les admettre et rectifier le tir. Il considère les échecs comme des leçons importantes dans son cheminement.
10. **Sois juste dans les choix que tu fais.** Un leader respecté par son équipe ne fait pas de faveurs à un groupe au détriment d'un autre.
11. **Aie une attitude positive.** Les gens se rallient autour d'une personne qui peut les inspirer par son attitude positive en dépit des difficultés et des défis.
12. **Sois cohérent et constant dans ton approche.** Un bon leader sait s'adapter aux situations qui changent et il fait ce qu'il a dit qu'il ferait.
13. **Sois conscient des changements autour de toi.** Un leader sait voir les besoins à combler quand il le faut.
14. **Accepte la responsabilité.** Un leader est prêt à accepter la responsabilité des erreurs commises par son équipe. Par ailleurs, il est humble et sait partager les succès avec celle-ci. Il est reconnaissant envers les gens avec qui il travaille.

Annexe 6

Personnalités négatives

1. **Le pessimiste :** La personne de ce type ne voit rien de bien dans ce qui est fait ou dans ce qui arrive. Elle imagine toujours le pire.

2. **La victime :** La personne de ce type croit que toutes les décisions qui sont prises ont pour but de lui causer des difficultés.

3. **L'accusateur :** La personne de ce type blâme tout le monde pour les problèmes qui surviennent. Elle n'assume jamais la responsabilité de quoi que ce soit.

4. **La commère :** La personne de ce type répand des rumeurs et de l'information inappropriée sur les membres de l'équipe et sur d'autres sujets.

5. **L'élitiste :** La personne de ce type croit que tout le travail qui est fait est en dessous de ses capacités. Elle trouve que c'est perdre son temps que de faire partie de l'équipe.

6. **Le résistant :** La personne de ce type résiste à tout changement et remet en question toutes les décisions qui sont prises.

7. **Le plaignard :** La personne de ce type se plaint constamment des décisions qui sont prises.

8. **L'egocentrique** : La personne de ce type veut s'attribuer le mérite de toutes les bonnes choses qui se passent dans l'équipe, au détriment des autres membres.

9. **Le paresseux :** La personne de ce type ne veut pas contribuer au travail du groupe. Elle préfère laisser les autres faire le travail. Souvent, elle s'amuse à faire autre chose pendant que le groupe travaille.

Annexe 7

Jeu du bandeau

Règles du jeu

1. Former des équipes de deux : une des personnes est le leader et l'autre, le suiveur. Le suiveur porte le bandeau.
2. Les suiveurs se rendent dans le corridor.
3. La formatrice explique aux leaders le trajet à parcourir pendant que les suiveurs sont dans le corridor. Les leaders devront diriger les suiveurs à travers le parcours en utilisant des commandes verbales seulement. Ils ne peuvent pas les diriger autrement que par la voix et ne doivent pas les toucher. Par contre, ils peuvent se tenir auprès d'eux. Les leaders devront choisir leurs mots attentivement pour s'assurer que les suiveurs effectuent le parcours sans incident.
4. Une fois le parcours terminé, les coéquipiers changent de rôle.

Annexe 8

Que fais-tu?

Situation 1

Tu es un employeur. Un employé t'informe qu'il a vu un client
cacher un disque compact sous son manteau.
Il croit que le client va le voler.
Que fais-tu?

Situation 2

Un employé raconte souvent des blagues aux clients.
Les blagues ne sont pas toujours appropriées.
Que fais-tu?

Situation 3

Tu es un employeur.
Selon la politique de l'organisme, les employés qui ont
des tatouages et des perçages doivent les couvrir.
Un employé ne se conforme pas à la politique.
Que fais-tu?

Situation 4

Tu es gérant d'un restaurant.
Un client se présente à la caisse pour régler son addition.
Il se rend compte qu'il a oublié son portefeuille.
Il ne peut pas payer.
Que fais-tu?

Situation 5

Tu es un employeur.
Un employé prend deux pauses de 20 minutes.
Il a seulement droit à deux pauses de 10 minutes.
Que fais-tu?

Annexe 8 (suite)

Situation 6

Tu es un employeur.
Un employé prend du temps à servir les clients car il bavarde trop.
Que fais-tu?

Situation 7

Tu es un employeur.
Deux de tes employés te présentent des plaintes
au sujet d'un autre employé.
Tu n'as pas observé chez cet employé le comportement
qui fait l'objet des plaintes.
Que fais-tu?

Situation 8

Tu es un employeur.
Tu remarques qu'un groupe d'employés
perd du temps durant les heures de bureau.
Ils doivent terminer un travail avant la fin de la semaine,
mais n'y arriveront pas sans travailler au-delà des heures habituelles.
Que fais-tu?

Situation 9

Tu fais partie d'un groupe de personnes qui désire protéger
la qualité de l'eau du lac autour duquel vous vivez.
Un règlement de la ville interdit l'utilisation de pesticides sur les pelouses.
Deux résidents des terrains autour du lac
qui ne font pas partie du comité
ne cessent pas d'utiliser des pesticides.
Que fais-tu?

Situation 10

Tu es un employeur.
Un des tes employés te signale qu'un autre
regarde des vidéos très inappropriées sur YouTube.
Que fais-tu?

Annexe 9

Techniques pour gérer ses émotions

1. Respiration

Les exercices de respiration procurent de nombreux bienfaits. L'inspiration contrôlée procure plus d'oxygène et de nutriments au corps, tandis que l'expiration contrôlée aide à libérer les toxines des tissus. La respiration contrôlée améliore donc l'efficacité des organes. Elle donne plus d'énergie au corps et aide à réduire la tension.

La pratique de la respiration contrôlée fait partie des anciennes traditions asiatiques. Ces traditions reposent sur la maîtrise de l'énergie vitale et font même partie des méthodes de traitement préventif de la maladie. Selon les personnes qui pratiquent cette technique, elle peut améliorer la santé et le développement personnel.

L'exercice proposé ci-après peut aider à réduire les tensions lorsque des situations déclenchent des émotions fortes. En général, il peut améliorer l'état physique et préparer à la relaxation. On peut aussi l'effectuer lorsqu'on ressent un début d'émotions fortes. Le simple fait de se concentrer sur sa respiration dans les moments difficiles peut distraire d'une situation explosive et en réduire l'impact sur les émotions.

L'exercice se fait de préférence assis, les pieds bien à plat sur le sol, le dos droit.

1. Placer ses mains juste en dessous des seins.
2. Consciemment, inspirer par le nez en comptant jusqu'à 5. Les mains devraient ressentir un gonflement de l'abdomen à mesure que l'air remplit les poumons.
3. Garder son souffle en comptant jusqu'à 3.
4. Expulser l'air des poumons par la bouche en comptant jusqu'à 5. Les mains devraient ressentir un relâchement de l'abdomen.
5. Répéter l'exercice à quelques reprises.

2. Visualisation

Utiliser son imagination en créant des images positives peut atténuer l'effet des émotions négatives sur le corps. Ces images peuvent nous faire sentir bien et accroître, entre autres, notre motivation à atteindre nos buts.

Il suffit de produire une image plaisante dans sa tête : s'imaginer étendu sur une plage ou encore assis près d'un foyer à regarder les gros flocons de neige qui tombent à l'extérieur. Il est important d'utiliser les cinq sens pour ressentir tous les aspects de notre imagerie. Ressentir la brise de la mer contre sa peau, sentir l'odeur de celle-ci, ressentir la chaleur du soleil sur son corps, entendre et voir les vagues qui se jettent contre le sable, goûter le sel de la mer, etc. Ceci aide à se relaxer et provoque des sensations plaisantes.

On peut utiliser cette technique avant d'entreprendre une activité qui est déplaisante. En imaginant la situation avec des images positives, on peut se programmer à réagir plus positivement.

Annexe 9 (suite)

Certaines thérapies font appel à des techniques de visualisation plus complexes et plus approfondies.

3. Voix interne

Notre voix interne a un impact sur nos émotions, surtout quand elle est négative. La voix interne critique ou négative peut être le pire ennemi de la confiance en soi et de la motivation. L'exercice qui suit porte sur les termes à utiliser pour changer sa voix interne. Cela demande de la pratique. Tout d'abord, on doit déterminer les situations dans lesquelles notre voix interne critique se manifeste, afin de pouvoir y remédier.

Note des situations où ta voix interne négative est activée et pratique-toi devant un miroir à transformer celle-ci en paroles positives. Remarque la différence dans ton visage et dans ton corps quand tu passes en mode positif.

4. Le langage positif

Les locutions adverbiales **ne…pas**, **ne…point**, **ne…jamais** et **ne…plus** ont très peu d'impact sur l'inconscient durant une communication.

Pour vérifier, pense aux phrases suivantes et observe les images qui te viennent à l'esprit :

- Ne pense pas à la couleur rouge.
- Ne cours pas dans la rue.
- Ne laisse pas traîner tes livres sur la table.
- N'imagine pas un éléphant vert aux pattes jaunes.

Lorsque l'on parle en utilisant la forme négative, la partie de nous qui crée des images n'en tient pas compte. C'est comme si le négatif n'existait pas.

En fait, penses-y : la phrase «Je n'ai pas peur» veut dire en réalité «J'ai peur». De même, «Cesse de te sentir coupable» pourrait être remplacé par «Sens-toi en paix».

Il vaut donc mieux utiliser un langage positif. D'ailleurs, un message à la forme négative, comme «Tu n'es pas con», peut blesser la personne qui le reçoit.

Voici quelques exemples.

N'aie pas peur	→	Sens-toi à l'aise
Ne cours pas	→	Marche
Tu n'es pas obèse	→	Tu as une taille normale
Je ne souffre pas	→	Je suis bien
Je ne suis pas malade	→	Je suis en santé
Je ne me sens pas coupable	→	Je suis en paix
Ne pense pas à tes problèmes	→	Pense à tes succès
Je ne veux pas te nuire	→	Je veux t'aider

Annexe 9 (suite)

Ne parle pas fort	→	Parle doucement
Tu n'es pas vieux	→	Tu es jeune
Ne sois pas anxieux	→	Sois serein
Ne panique pas	→	Rassure-toi
Ne sois pas déçu	→	Sois satisfait
N'aie pas de peine	→	Sens ta joie
Je veux cesser d'être soumis	→	Je veux devenir autonome
Je ne veux pas paniquer	→	Je veux rester calme

Cette annexe est tirée du cahier d'accompagnement d'*Entrez dans la «zone»*, de Louis Tanguay, publié par le Centre FORA (Annexe 2). Utiliser la vidéo qui l'accompagne pour mieux comprendre l'importance d'utiliser un langage positif.

Annexe 10

La communication non verbale

Des conseils pratiques

Les gestes peuvent parfois aider à faire passer un message, mais ils peuvent aussi nuire à ce message. Voici quelques conseils pratiques à garder à l'esprit durant une conversation pour bien contrôler ton langage non verbal.

1. **Surveille ton expression corporelle** : Ta posture peut avoir un effet sur la façon dont les gens réagissent à ton message. Par exemple, avoir les bras croisés est perçu comme une attitude défensive.
2. **Évite de bouger continuellement quand tu parles** : Cela distrait les gens et réduit l'impact de ton message. Évite de jouer avec des objets ou avec tes mains. Pour que les gens se concentrent sur ton message, reste calme et maintiens un contact visuel avec eux.
3. **Réflète l'expression corporelle de l'autre personne** : Sois bien à l'écoute de ce que dit ton interlocuteur et sois synchronisé avec lui. S'il s'incline vers l'avant ou croise les jambes en parlant, essaie discrètement de faire comme lui. Cette technique favorise la détente durant une conversation.
4. **Utilise un langage corporel affirmatif** : Établis un contact visuel. Envoie des signaux corporels non agressifs : expression faciale détendue, épaules et bras détendus, respiration normale.
5. **Contrôle ta voix et ta respiration** : Prends une grande respiration avant de parler. Cela évitera que ta voix tremble ou que le timbre en soit trop faible ou trop fort.

Annexe 10 (suite)

Rends-toi dans le site Web suivant pour y faire les activités décrites ci-dessous :

http://www.egostyle.fr/pages/pagesgestuelle/cadgestuelle.html

1. Analyse la photo de l'homme à l'écran. Comment interprètes-tu son message d'après son langage non verbal? Écris ta réponse dans la colonne *Interprétation des messages* du tableau ci-dessous. Ensuite, glisse la souris sur la photo à l'écran pour connaître le vrai message. Clique sur *Suivant* pour continuer l'activité. Pour les quatre dernières photos, insère aussi les gestes dans la photo et l'interprétation des messages dans ton tableau.

Gestes dans la photo	Interprétation des messages
Pouce et index en cercle	
Doigt pointé vers le haut	
Paumes des mains vers le haut et bras ouverts	
Poings serrés	
Mains rapprochées et menton vers l'avant	
Mains sur les hanches	
Corps mou et épaules basses	
Gestuelle statique	

2. Découvre ton style de communication gestuelle ou non verbale en cliquant sur l'icône de gauche, *Votre style*. Trouve le lien *Découvrez votre style dominant* et choisis *Test style dominant homme* ou *Test style dominant femme*.

3. Découvre plein d'autres activités sur ce site.

Source : disponible sur le site http://www.egostyle.fr/pages/pagesgestuelle/cadgestuelle.html

Annexe 11

Reformulation ou paraphrase pour démontrer l'écoute active

L'une des techniques utilisées pour démontrer à l'interlocuteur que l'on a écouté et compris son message est la reformulation. Voici deux techniques de reformulation auxquelles t'exercer.

1. Reformulation *écho*

a) Ce type de reformulation suppose que le récepteur du message reprend les mots de l'émetteur. Par exemple, si l'émetteur dit :

«Je crois avoir trop dépensé durant mon voyage à Las Vegas.»

le récepteur répond :

«Je vois, tu as trop dépensé d'argent durant ton séjour à Las Vegas.»

b) Le message peut aussi être reformulé sous forme de question pour encourager l'émetteur à en dire davantage. Par exemple, si l'émetteur dit :

«Je suis très frustré par les tâches que je dois accomplir au travail ces jours-ci.»

le récepteur répond :

«Quelles sont ces tâches qui te frustrent?»

2. Reformulation *miroir*

Un peu comme la paraphrase, la reformulation *miroir* suppose que le récepteur du message reformule celui-ci dans ses propres mots en reprenant les points importants soulevés par l'émetteur. Par exemple, si l'émetteur dit :

«Je refuse de participer à des jeux d'équipe depuis que je me suis cassé la jambe dans un face à face avec un joueur pendant une partie de hockey.»

Le récepteur répond :

«Je comprends, tu ne veux plus pratiquer de sports d'équipe depuis que tu t'es cassé la jambe en jouant au hockey.»

Exercices de reformulation

Dans chacune des situations suivantes, utilise la reformulation pour démontrer ton écoute active.

1. J'ai beaucoup aimé ma sortie au théâtre avec des amis hier soir. C'était une belle façon de célébrer mon anniversaire.
2. Ma pauvre mère souffre de problèmes de mémoire. Elle a aussi de la difficulté à évaluer le temps.
3. Je suis très fière de mon fils Nicola. Il obtiendra bientôt un diplôme en psychologie de l'Université de Guelph. Il a étudié fort depuis quatre ans et il mérite toutes les félicitations.

Annexe 11 (suite)

4. Je suis déçue de mon mari ces temps-ci. Il préfère se promener en motoneige plutôt que de passer du temps avec moi durant ma convalescence.
5. Je ne comprends pas pourquoi j'ai la grippe. J'ai pris toutes les précautions pour ne pas être en contact avec des gens malades et j'ai pris mes vitamines.

Autre possibilité

Demander aux personnes apprenantes de formuler leurs propres énoncés pour s'exercer à faire de la reformulation.

Annexe 12

Donner de la rétroaction

Voici quelques stratégies qui t'aideront à donner de la rétroaction.

1. **Sois sûr de la rétroaction** que tu veux donner. Détermine l'action ou le comportement que tu désires complimenter ou proposer d'améliorer. Assure-toi que c'est un comportement que la personne peut changer.
2. **Évite de cibler la personne,** c'est l'action ou le comportement que tu dois cibler.
3. **Trouve le moment idéal pour donner la rétroaction**. Il est préférable de le faire le plus tôt possible après l'action ou le comportement à commenter ou après plusieurs répétitions du comportement indésirable.
4. **Donne la rétroaction en privé** pour t'assurer de respecter l'autre. Dans certains cas, on peut donner de la rétroaction positive devant une équipe.
5. **Utilise un langage non menaçant.** Il est important d'éviter le blâme ou l'accusation, car cela peut engendrer une résistance de la part de l'autre et empêcher une communication efficace. Emploie le *je* plutôt que le *tu* pour adoucir le langage.
6. **Sois clair et précis.**
7. **Ne commente pas plus de deux actions ou comportements à la fois**.
8. **Offre des solutions possibles ou de l'aide** pour motiver l'autre et favoriser son épanouissement.
9. **Sois authentique.**
10. **Souligne toujours les résultats positifs et les belles qualités**.
11. **Rends le processus bidirectionnel** en invitant l'autre à prendre part à la conversation. Vérifie sa compréhension et son point de vue sur la question. Sois empathique et utilise toujours un ton approprié et respectueux. Ceci est sans doute le point le plus important.

Recevoir de la rétroaction

Voici quelques stratégies qui t'aideront à recevoir de la rétroaction et te faciliteront les choses.

1. **Écoute attentivement** la personne qui te donne la rétroaction. Regarde-la dans les yeux.
2. **Contrôle tes émotions**. La rétroaction vise à t'aider à améliorer une action ou un comportement. Ce n'est pas une critique personnelle. Reste calme.
3. **Pose des questions pour préciser** si nécessaire.
4. **Prononce-toi sur les points que tu estimes incorrects**. Énonce les faits simplement, en utilisant un ton approprié et positif. Évite de le faire d'un ton plaintif ou colérique.

Annexe 12 (suite)

5. **Ne prends pas une attitude défensive**. Sois ouvert à la critique. Vois la rétroaction comme une possibilité d'améliorer ton rendement. Et n'oublie pas : on apprend de ses échecs.
6. **Participe au processus** afin qu'il soit bidirectionnel. Prends part à la conversation. Vérifie la compréhension de l'autre et son point de vue sur la question. Tu as le droit de parler et de questionner. Utilise toujours un ton approprié et respectueux.

Mises en situation

Donner et recevoir de la rétroaction

Scénario 1

Cela fait deux fois que tu assistes à une présentation durant laquelle le directeur de la compagnie utilise un diaporama qui contient des erreurs flagrantes. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Scénario 2

Pendant le dîner, un collègue dit des choses négatives au sujet d'un autre collègue. Tu ne te sens pas à l'aise. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Scénario 3

Ton employeur te demande de faire des heures supplémentaires non rémunérées. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Scénario 4

Un collègue n'arrête pas de bavarder. Il est toujours à ton bureau alors que tu essaies de travailler. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Scénario 5

La gardienne de tes enfants est en retard pour la troisième fois ce mois-ci. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Scénario 6

L'enseignant de ton enfant a démontré beaucoup de patience et a su l'aider à surmonter plusieurs difficultés avec la matière. Tu es convaincu que le succès de ton enfant est dû à son dévouement. Comment t'y prends-tu pour lui donner de la rétroaction?

Annexe 13

Mots de remerciement ou d'appréciation

Un bon leader reconnaît la valeur des personnes qui relèvent de sa responsabilité et leur est reconnaissant. Cette reconnaissance peut s'exprimer de plusieurs façons efficaces :

- une parole pour remercier l'autre de sa contribution à un projet
- une mention du travail de certaines personnes durant une réunion de groupe
- une note écrite à la main

Voici des conseils pour présenter le message de façon appropriée.

1. Être positif.
2. Être sincère.
3. Être précis.
4. Utiliser la voix active plutôt que la voix passive.
5. Commencer par une salutation formelle ou informelle, faire les remerciements, donner des précisions, puis signer.
6. Écrire à la main, car cela démontre un intérêt plus personnel.

Voici des exemples de notes écrites.

➤ Mme Jalbert, je vous remercie des bonnes suggestions pour la nouvelle campagne de publicité que vous avez faites à notre dernière rencontre.

➤ Michel, j'apprécie le temps supplémentaire que tu as consacré au projet. Tes efforts nous ont permis de le terminer avant la date prévue.

➤ Chère Mireille, je te remercie de l'attention que tu as portée au dossier de santé et sécurité. Plusieurs membres du groupe m'ont fait remarquer que tu les motives à être plus conscients de tout ce qui a trait à la santé et à la sécurité au bureau et dans leur vie personnelle. Continue ton beau travail!

Annexe 14

Que signifie *intégrité*?

Pour chacune des mises en situation, indique par Oui ou Non si la personne fait preuve d'intégrité.		
Mise en situation	**Oui**	**Non**
1. Un vendeur de voitures usagées omet de mentionner à un acheteur que l'odomètre de la voiture qu'il prévoit acheter a été modifié de façon à réduire le nombre de kilomètres indiqués. *Le vendeur démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
2. Un athlète utilise des substances pour rehausser son niveau de compétition lorsqu'il apprend que tous les autres membres de l'équipe en utilisent aussi. *L'athlète démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
3. Marianne n'aime pas le traitement que reçoivent les animaux élevés pour consommation humaine. Elle est donc végétarienne, bien qu'elle mange du gibier et des animaux qui ont été chassés. *Marianne démontre-t-elle de l'intégrité?*	○	○
4. Lionel raconte à ses collègues de bureau qu'il croit que la patronne a trompé son mari puisqu'elle vient de recevoir des fleurs d'une autre personne. *Lionel démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
5. Simon et ses amis s'amusent avec une balle et brisent accidentellement une fenêtre de la maison d'un voisin. Ils ont peur et se sauvent des lieux. Lorsque Simon arrive à la maison, il raconte l'incident à son grand frère, Michel. Celui-ci l'accompagne chez le voisin pour lui expliquer la situation. *Simon et Michel démontrent-ils de l'intégrité?*	○	○
6. Julie achète une robe parce qu'elle en a besoin pour une sortie spéciale. Une fois la soirée terminée, elle rapporte la robe au magasin en indiquant qu'elle ne lui plaît pas. *Julie démontre-t-elle de l'intégrité?*	○	○
7. Pierre devait se rendre chez le dentiste ce matin. Le rendez-vous est pris depuis quelques semaines. Il décide d'aller plutôt à la plage avec ses amis. À l'heure même de son rendez-vous, il informe le bureau du dentiste qu'il ne pourra pas s'y rendre parce qu'il est malade. *Pierre démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○

Annexe 14 (suite)

Pour chacune des mises en situation, indique par Oui ou Non si la personne fait preuve d'intégrité.		
Mise en situation	**Oui**	**Non**
8. Jeanne est chef d'une équipe de projet. Deux des membres de l'équipe ratent leur échéancier et le projet au complet accuse du retard. Comme chef d'équipe, Jeanne accepte la responsabilité du retard du projet, mais elle a une discussion avec ses co-équipiers pour s'assurer qu'ils respecteront l'échéancier à l'avenir. *Jeanne démontre-t-elle de l'intégrité?*	○	○
9. Roméo Dallaire, général dans l'armée, refuse de se plier aux ordres directs de ses supérieurs et de quitter sa mission au Rwanda. Il y demeure et sauve la vie d'un grand nombre de personnes durant la période du génocide. *Roméo Dallaire démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
10. Raoul est content d'avoir une sœur plus âgée. Il a pris sa dissertation sur les effets des changements climatiques et l'a présentée en son nom. Ça lui a sauvé beaucoup de temps et il a pu aller au cinéma avec ses amis. *Raoul démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
11. Suzanne sait que sa petite sœur Nicole ne pourra pas aller au cinéma ce soir avec ses amis lorsque ses parents apprendront qu'elle a échoué son cours d'algèbre. Suzanne décide de leur annoncer la nouvelle le lendemain plutôt que de causer des ennuis à Nicole. *Suzanne et Nicole démontrent-elles de l'intégrité?*	○	○
12. Abdul sait que Fernand n'a pas les capacités requises pour faire des études avancées en génie. Il l'encourage quand même à poursuivre le programme. *Abdul démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
13. Armand apporte des articles de bureau du travail à la maison pour effectuer des travaux personnels, entre autres des stylos et du papier pour l'imprimante. Pour se justifier, il se dit qu'il fait beaucoup d'heures supplémentaires pour lesquelles il n'est pas payé. *Armand démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○
14. Durant sa journée de travail, Mireille passe du temps à prendre des rendez-vous personnels et à jaser avec ses copines. *Mireille démontre-t-elle de l'intégrité?*	○	○
15. Lorsque le patron n'est pas dans le bureau, un groupe d'employés s'amusent à jouer à *Angry Birds*. C'est presque un exercice de relaxation. *Le groupe démontre-t-il de l'intégrité?*	○	○

Annexe 15

Stratégies pour accroître son intégrité

Les stratégies suivantes peuvent te guider dans le maintien et l'accroissement de ton intégrité.

1. **Sois honnête.** Commence par être honnête envers toi-même et sois-le ensuite envers autrui. Ne justifie pas le mensonge, surtout lorsque celui-ci mène à la déception, la manipulation et la malhonnêteté.
2. **Tiens tes promesses.** Lorsque tu fais des promesses, tâche de les respecter. Assure-toi de ne pas promettre des choses que tu ne peux pas faire.
3. **Écoute et respecte les opinions d'autrui**. Tu gagneras le respect des autres s'ils savent que tu es attentif à leurs besoins et que tu as du respect pour eux.
4. **Respecte la propriété d'autrui.** Assure-toi de ne pas empiéter sur la propriété d'autrui sans permission. Ne prends pas ce qui ne t'appartient pas.
5. **Associe-toi à des gens qui ont les mêmes valeurs que toi**. Ne te laisse pas influencer par des personnes qui t'amèneront à trahir tes croyances et tes valeurs.
6. **Sois transparent**. Assure-toi que tes gestes reflètent tes valeurs. Agis de façon constante, assurée et cohérente.
7. **N'oublie pas que la perfection est difficile à atteindre**. L'accroissement de ton intégrité est une tâche continue qui comporte des essais et des erreurs. C'est avec la pratique que tu atteindras tes buts.

Annexe 16

Comment démontrer son leadership en entrevue

Au cours d'une entrevue, l'employeur cherche à évaluer les compétences du candidat pour le poste affiché. Pour le candidat, c'est l'occasion idéale de présenter les compétences qu'il possède. Dans le cadre d'entrevues comportementales, plus précisément, le candidat doit présenter des situations dans lesquelles il a dû mettre en pratique des compétences particulières, dans ce cas-ci, le *leadership*.

Pratique-toi, en situation fictive d'entrevue, à présenter la façon dont tu as fait preuve de leadership dans tes activités personnelles ou professionnelles.

Voici des conseils qui t'aideront à présenter ton leadership durant une entrevue. Utilise-les comme inspiration pour formuler tes propres réponses.

Questions potentielles de l'employeur

1. *Décris une situation au travail et une situation dans ta vie personnelle dans lesquelles tu as fait preuve de leadership.*

   Conseils : Il est important que tu parles de situations dans lesquelles tu as démontré les qualités de chef que tu possèdes. Souligne, par exemple, ta capacité de prendre en main un projet, de gérer un groupe de personnes pour accomplir une tâche, d'apprendre de nouvelles choses ou de t'adapter au changement. Assure-toi de dire que tu peux communiquer clairement les objectifs à atteindre et gagner la confiance et le respect des membres de ton équipe grâce à ta vision, ton empathie, ta sincérité, ta reconnaissance envers eux et ton intégrité. Présente les détails de la réalisation du projet, y compris les étapes de planification et d'organisation. Les situations au travail peuvent inclure des dossiers que tu as traités ou des activités que tu as organisées, telles des collectes de fonds, des activités sportives, etc. Les situations dans ta vie personnelle peuvent inclure des voyages que tu as planifiés, des activités de bénévolat pour lesquelles tu as obtenu la participation d'un groupe de personnes ou d'autres activités durant lesquelles tu as joué un rôle de leadership.

2. *Décris ton style de leadership.*

   Conseils : Cette question porte sur ce que tu estimes important dans la gestion des situations et des gens. Il faut que tu démontres que si les résultats sont importants pour toi, il t'importe aussi de reconnaître et de soutenir les personnes avec qui tu travailles. En inspirant les autres et en étant un bon mentor, tu les motives à faire de leur mieux. Il est bon de souligner que tu peux facilement mettre sur pied une équipe et que tu estimes important de t'entourer de gens compétents, car tu connais aussi bien tes forces que tes faiblesses. Ajoute aussi qu'il est important pour toi d'avoir confiance dans les gens qui t'entourent. Parle des traits de caractère qui te sont chers, notamment l'intégrité, l'initiative, la collaboration et le respect du groupe. Tu peux préciser que ton style

Annexe 16 (suite)

s'adapte aux situations puisqu'il te faudra parfois prendre des décisions rapides avec peu de consultation. Souligne que pour engager les gens dont tu es responsable, tu sais faire en sorte qu'ils se sentent valorisés et inclus dans le processus décisionnel.

3. *Parle-moi d'un leader qui t'inspire.*

   Conseils : Choisis un leader reconnu sur le plan international comme ceux qui ont été présentés dans le module ou encore un leader plus près de toi qui a eu un impact sur ton développement personnel (un enseignant, un membre de la communauté, etc.). Décris les traits caractéristiques de cette personne que tu admires et qui t'inspire. Il est important de reprendre les traits mentionnés dans les deux premières réponses (p. ex., intégrité, initiative, respect des autres) pour démontrer qu'ils font partie de ton système de valeurs. Tu peux aussi parler de formations auxquelles tu participes afin d'acquérir certaines de ces qualités que tu admires, comme un atelier sur le leadership, ou encore d'un livre sur l'intelligence émotionnelle que tu lis pour en apprendre davantage à ce sujet.

Annexe 17

Autoévaluation

J'évalue mon leadership.

(**Tâche 1**) Je suis plus conscient(e) de ce qu'est un leader. J'ai appris que _____

_____

_____

_____

(**Tâches 1 et 2**) J'ai appris à connaître davantage mes qualités potentielles de leader. Par exemple, _____

_____

_____

(**Tâches 2 et 3**) Voici 3 des 6 styles de leadership définis par Daniel Goleman. _____

_____

_____

_____

Voici le style de leadership selon Goleman que je crois me décrit le mieux. _____

_____

(**Tâche 4**) Voici 3 traits caractéristiques d'un leader que je crois posséder. _____

_____

_____

_____

(**Tâche 4**) Voici 3 traits caractéristiques d'un leader que j'aimerais posséder._____

_____

_____

_____

Annexe 17 (suite)

(**Tâche 5**) J'ai appris à percevoir les situations de plusieurs façons. Avant de prendre une décision, je réfléchis davantage et je fais beaucoup plus de recherches. Par exemple,

_____

_____

_____

(**Tâche 5**) J'accepte beaucoup plus la responsabilité des erreurs que je commets. Par exemple,

_____

_____

_____

(**Tâche 5**) Voici 3 stratégies que je mets plus en pratique pour accroître mon leadership.

_____

_____

_____

(**Tâche 5**) Maintenant, quand je dis que je vais faire quelque chose, je le fais vraiment. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 6**) Je comprends davantage le rôle du leader qui diminue l'influence des personnes négatives. Voici un exemple d'un leader qui atténue les actions d'une personne négative au sein d'une équipe. _____

_____

_____

_____

Annexe 17 (suite)

(**Tâche 7**) Voici une activité durant laquelle j'ai assumé le rôle de mentor. _____

_____

_____

_____

(**Tâche 8**) Voici un exemple de situation durant laquelle j'ai démontré mon leadership.

_____

_____

_____

(**Tâche 9**) Je reconnais davantage l'importance de pouvoir susciter la confiance des personnes que je dirige. Voici comment le jeu de bandeau m'a aidé à réaliser ceci. _____

_____

_____

_____

(**Tâche 10**) Je comprends davantage l'importance de la prise de décisions raisonnées chez un leader. Voici un exemple où j'ai mis en pratique ce genre de raisonnement face à une décision.

_____

_____

_____

(**Tâche 10)** Je dois améliorer davantage l'étape suivante dans ma prise de décision : _____

_____

_____

_____

Annexe 17 (suite)

(**Tâches 11 & 12**) J'ai appris à utiliser une technique pour contrôler davantage mes émotions dans des situations stressantes. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 13**) Je comprends davantage l'importance qu'un leader interprète bien le langage non verbal. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 13**) Je suis beaucoup plus empathique envers les gens. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 14**) Je pratique davantage l'écoute active. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 15**) Je comprends davantage l'importance de donner beaucoup plus de rétroaction positive et constructive, une qualité essentielle d'un bon leader. Par exemple, _____

_____

_____

_____

Annexe 17 (suite)

(**Tâches 15 et 16**) Je valorise beaucoup plus les gens avec qui je travaille. Par exemple,

_____

_____

_____

(**Tâche 16**) Je reconnais les capacités des gens qui m'entourent. Voici 2 traits caractéristiques d'une personne que je connais et je respecte. _____

_____

_____

_____

(**Tâches 17 et 18**) Je comprends beaucoup mieux l'importance de l'intégrité et je la démontre davantage. Par exemple, _____

_____

_____

_____

(**Tâche 18**) Voici un exemple d'une situation durant laquelle j'ai mis en pratique la stratégie des 3 passoires pour évaluer l'intégrité de mes actions. _____

_____

_____

_____

(**Tâche 19**) Je me sens plus à l'aise à répondre à des questions d'entrevue. Par exemple,

_____

_____

_____

Annexe 17 (suite)

(**Tâche 20**) Depuis mon cheminement dans ce module, je crois que j'ai amélioré les 2 points suivants : _____

_____

_____

_____

(**Tâche 20**) Depuis mon cheminement dans ce module, je démontre beaucoup plus de leadership. Par exemple, _____

_____

_____

_____

WEBOGRAPHIE

N.B. Tous les sites Web ont été consultés avant la publication du document en mars 2013.

About.com. Small Business: Canada. Leadership. Susan Ward. [en ligne]. **http://sbinfocanada.about.com/od/leadership/g/leadership.htm**

Antonin Gaunand. Conférencier et formateur en leadership et management. Une définition de leadership : influencer et fédérer. [en ligne]. **http://www.antonin-gaunand.com/leadership/une-definition-du-leadership-influencer-et-federer/**

Brian Tracy's Blog. Great Leaders that Allow Others to Perform at Their Best. [en ligne]. **http://www.briantracy.com/blog/tag/great-leaders/**

BusinessDictionary.com. Leadership. [en ligne]. **http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html**

Buzzle.com. 4 Types of Decision Making. [en ligne]. **http://www.buzzle.com/articles/types-of-decision-making.html**

Buzzle.com. Leadership Activities. [en ligne]. **http://www.buzzle.com/articles/leadership-activities.html**

Buzzle.com. Leadership Activities and Games to Build Teamwork. [en ligne]. **http://www.buzzle.com/articles/leadership-activities-games-to-build-teamwork.html**

Coach de vie. Définition du leadership. [en ligne]. **http://www.coachdevie.net/leadership/18-pdf/18-definition-leadership**

Centre for Non Profit Success. Case Studies. 2006 [en ligne]. **http://www.cfnps.org/research_case_studies.aspx?Cid=5**

Chron. Leadership Activities for Employees. Eryn Travis. [en ligne]. **http://smallbusiness.chron.com/leadership-activities-employees-14255.html**

Citations célèbres, proverbes, maximes. Citations célèbres leadership. [en ligne]. **http://www.citations-celebres.com/citations-celebres-amour-humour-film.php?id_tag=107**

Citations.fr. Citations par thèmes. [en ligne]. **http://www.citation.fr/index.php?action=voir-citation-par-theme&theme=11&page=3**

Claremont McKenna College. Leadership Review. Personalistic Political Leadership in Castro's Cuba. Erin Bream. 2005. [en ligne]. **http://www.leadershipreview.org/2004fall/article2_fall_2004.asp**

ComprendreChoisir.com. Coaching. Devenir un Leader. [en ligne]. **http://coaching.comprendrechoisir.com/comprendre/comment-devenir-un-leader**

Community Tool Box. Section 3. Styles of Leadership. [en ligne]. **http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main**

Conseil Entreprises. Le processus de prise de décision. Janvier 2011. [en ligne]. **http://www.conseilenterprises.com/article.php?id=367**

Webographie (suite)

Conseil Entreprises. Qu'est-ce qu'un bon leadership? Novembre 2010. [en ligne]. **http://www.conseilenterprises.com/article.php?id=243**

Conseilrh.ca. La rétention de personnel. Reconnaissance du personnel. [en ligne]. **http://hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-personnel.cfm**

Desjardins. Management. Être un leader. [document en ligne]. **http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/desjardins_entreprises/v13-n2-management.pdf**

eHow.com. Games That Teach Leadership. Eric Benac. [en ligne]. **http://www.ehow.com/list_6524940_games-teach-leadership.html**

Epsi-inc.com. Blog. Savez-vous ce qu'il faut pour être un vrai leader dans le milieu de travail aujourd'hui? [en ligne]. **http://blog.epsi-inc.com/2013/09/04/do-you-know-what-it-takes-to-be-a-true-leader-in-todays-workplace/?lang=fr**

Energika : Le développement personnel. Les dix caractéristiques des grands leaders. [en ligne]. **http://www.energika.org/caracteristiques-leaders-a02403197.htm**

Ezine Articles. Leadership Qualities of Mother Teresa. Suhaina Mazhar Sumazia. [en ligne]. **http://ezinearticles.com/?Leadership-Qualities-of-Mother-Teresa&id=6820591**

Fast Company. The 5 Characteristics of Great Leaders. Bill McBean. January 2013. [en ligne]. **http://www.fastcompany.com/3004914/5-characteristics-great-leaders**

Forbes.com. 4 Ways for Leaders to Make a Decision. [en ligne]. **http://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2012/11/07/4-ways-for-leaders-to-make-a-decision/**

Great Leadership. Questions to Teach Leadership Management. February 2012. [en ligne]. **http://www.greatleadershipbydan.com/2012/02/questions-to-teach-leadership-and.html**

Hermanncapko.com. 8 caractéristiques des leaders à attitude positive. [en ligne]. **http://hermanncakpo.com/2013/06/12/8-caracteristiques-des-leaders-a-attitude-positive/**

Holden Leadership Center. Leadership Exercises & Tips. [en ligne]. **http://leadership.uoregon.edu/resources/exercises_tips**

Holsteinfoundation.org. Effective Group Leadership. [document en ligne]. **http://www.holsteinfoundation.org/pdf_doc/workbooks/effective_group_leadershipWKBK.pdf**

InfoPeople.org. Leadership That Gets Results. Daniel Goleman. April 2000. [en ligne]. **http://infopeople.org/sites/all/files/past/2006/exploring/cg_EI_leadership_styles1.pdf**

Jeunesse et Leadership. Comment devenir un bon leader : cinq règles de base. Mai 2011. [en ligne]. **http://jeuneleader.blogspot.ca/2011/05/comment-devenir-un-bon-leader-cinq.html**

Kolibri Coaching. 6 styles de leadership et leurs effets. Karine Aubry. Septembre 2011. [en ligne]. **http://www.kolibricoaching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/**

Webographie (suite)

Leader Values. Getting Better Results Together. Gandhi. Mick Yates. [en ligne]. **http://www.leader-values.com/leaders.php?lid=10**

Leadership Activities. [en ligne]. **http://www.workshopexercises.com/Leadership.htm#Activity%20Listing:**

Leadership Activities. Leadership. [en ligne]. **http://www.workshopexercises.com/Leadership.htm#L3**

Leadership Activities. Leadership Tips. [en ligne]. **http://www.workshopexercises.com/leadership_tips.htm#Leadership_tips**

Leadership Development. Leadership Games to Reach Your Own Goal. [en ligne]. **http://www.personalized-leadership.com/leadership-games.html**

Leadership les affaires.com. Les 10 styles de leadership. Aude Marie Marcoux. Février 2010. [en ligne]. **http://www.lesaffaires.com/leadership/guides-pratiques/les-10-styles-de-leadership/522971**

Leadership With You. Adolf Hitler. Leadership Case Study. [en ligne]. **http://www.leadership-with-you.com/adolf-hitler-leadership.html**

Leadership With You. Theories and Types of Leadership. Different Models of Leadership. [en ligne]. **http://www.leadership-with-you.com/types-of-leadership.html**

Management Drives. Mastering Leadership. Management Drives distingue six styles de leadership. [en ligne]. **http://www.managementdrives.com/fr/leadership-fr/6-styles-de-leaderschip/**

Michael Hyatt. Intentional Leadership. Eight Leadership Lessons from Martin Luther King, Jr. [en ligne]. **http://michaelhyatt.com/eight-leadership-lessons-from-martin-luther-king-jr.html**

Missouri Education. 10 Minute Leadership Lessons. [document en ligne]. **http://4h.missouri.edu/projects/curriculum/10minuteleadershiplessons.pdf**

Movie Leadership. Baptism of Fire. 6 leadership qualities which helped Elizabeth lead in troubled times. December 2011. [en ligne]. **http://www.movieleadership.com/2011/12/18/baptism-of-fire-6-leadership-qualities-which-helped-elizabeth-lead-in-troubled-times/**

Nwlink.com. The Art and Science of Leadership. A Complete Guide to Leadership. [en ligne]. **http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html**

Gouvernement de l'Ontario. Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Devenez un leader efficace. [en ligne]. **http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/94-082.htm**

Practical Management. Designing a Better Workplace. Gandhi, an Exemplary Leader. Ashim Gupta. December 2008. [en ligne]. **http://www.practical-management.com/Leadership-Development/Gandhi-An-Exemplary-Leader.html**

Webographie (suite)

Reconnaissance Williams. Différents styles de leadership : lequel est le plus efficace. [en ligne]. **http://reconnaissancewilliams.com/nouvelles/differents-styles-de-leadership-lequel-est-le-plus-efficace-64.aspx**

SlowDownFast. Five Great Leaders of Our Time and What We Can Learn From Them. David Bohl. [en ligne]. **http://www.slowdownfast.com/five-great-leaders-of-our-time-and-what-we-can-learn-from-them/**

Scribd. Leadership Training (50 training exercises). [en ligne]. **http://www.scribd.com/doc/12286870/Leadership-Training-50-training-exercises-**

Semeunacte.com. 7 compétences simples qui feront de vous un VRAI leader. Décembre 2012. [en ligne]. **http://semeunacte.com/7-conseils-simples-qui-feront-de-vous-un-vrai-leader**

Sites.google.com. Comment écrire une lettre de remerciement. [en ligne]. **https://sites.google.com/site/stasack/comment-ecrire-une-lettre-de-remerciement**

The Buzz Bin. Five Leadership Lessons from Martin Luther King, Jr. Priya Ramesh. January 17, 2011. [en ligne]. **http://www.crttbuzzbin.com/five-leadership-lessons-from-martin-luther-king-jr/**

The Wall Street Journal. Leadership Styles. [en ligne]. **http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-develop-a-leadership-style/**

TIME Magazine. Mandela: His 8 Lessons of Leadership. Richard Stengel. July 2008. [en ligne]. **http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1821659-3,00.html**

University of Kent. Careers and Employability. How to Find Out Your Leadership Skills. [en ligne]. **http://www.kent.ac.uk/careers/sk/leadership.htm**

What-are-good-leadership-skills.com. Activities for leadership workshops: Games Make Training Stick. [en ligne]. **http://www.what-are-good-leadership-skills.com/activities-for-leadership-workshops.html**

White Stag Leadership Development. Principles for Leadership. [en ligne]. **http://www.whitestag.org/aims/leadership_principles.html**

Wikipedia.org. Adolf Hitler. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Adolf_Hitler**

Wikipedia.org. Barack Obama. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Barack_Obama**

Wikipedia.org. Elisabeth II du Royaume-Uni. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Élisabeth_II_du_Royaume-Uni**

Wikipedia.org. Fidel Castro. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Fidel_Castro**

Wikipedia.org. Martin Luther King, Jr. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Martin_Luther_King**

Wikipedia.org. Mère Teresa. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Mère_Teresa**

Webographie (suite)

Wikipedia.org. Mohandas Karamchand Gandhi. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Mohandas_Karamchand_Gandhi**

Wikipedia.org. Nelson Mandela. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela**

Wikipedia.org. Oprah Winfrey. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey**

Wikipedia.org. Pierre Elliott Trudeau. [en ligne]. **http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Elliott_Trudeau**