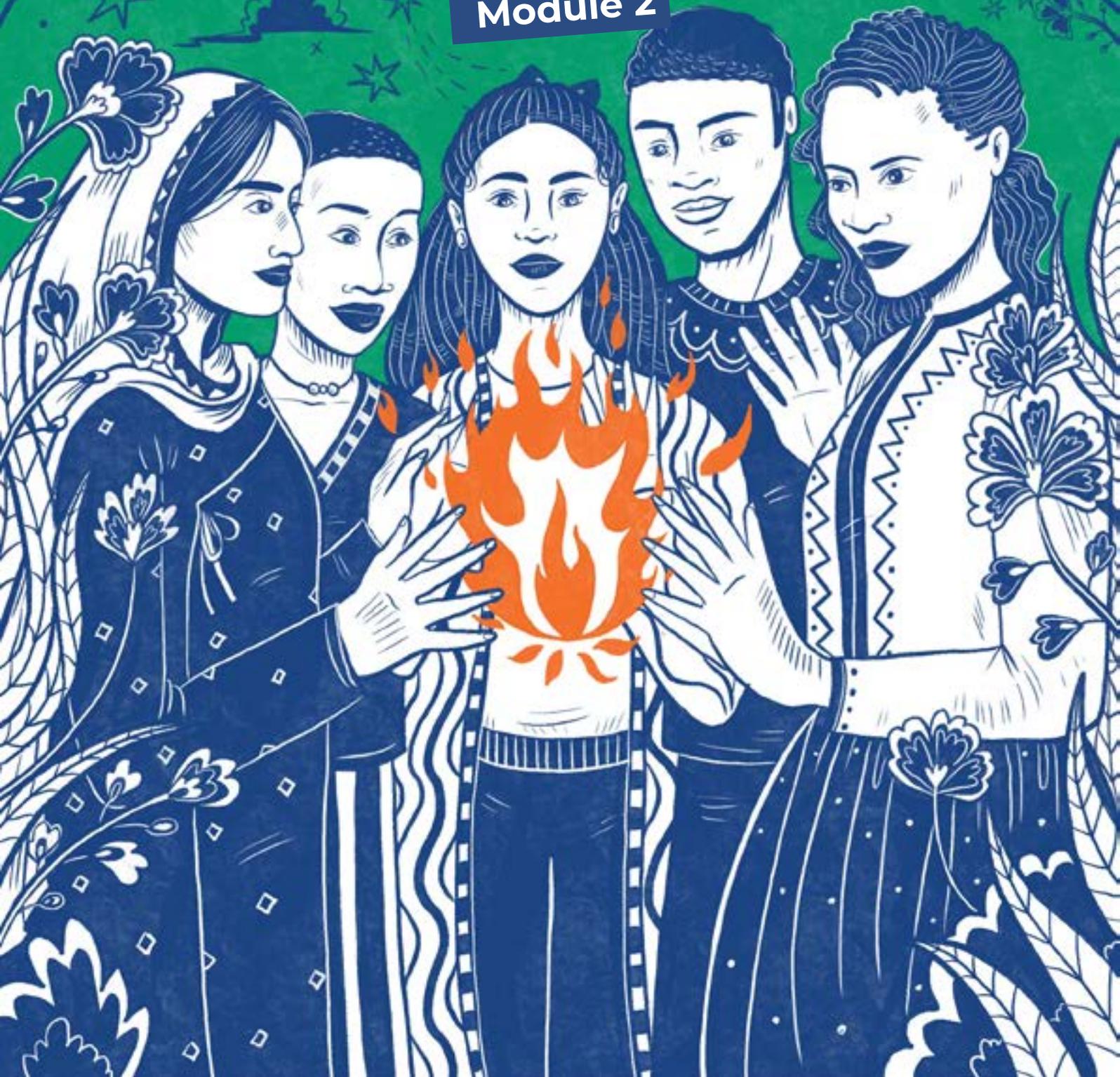


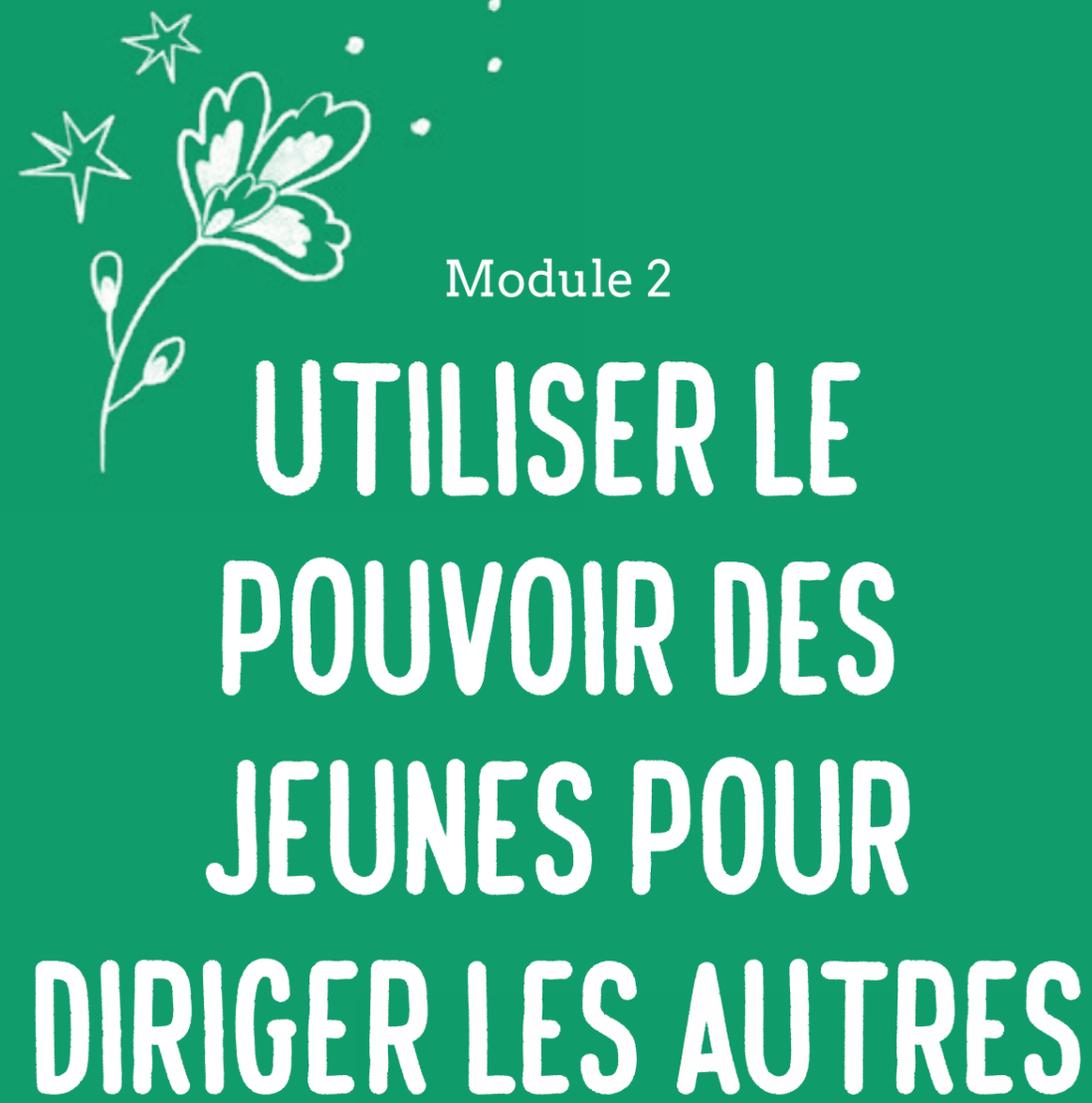
**RESTLESS
DEVELOPMENT**

Trousse d'outils
de formation sur le pouvoir

DES JEUNES

Module 2





Module 2

UTILISER LE POUVOIR DES JEUNES POUR DIRIGER LES AUTRES



Étape 1 Ancrage et partage

Au cours de la première étape de ce module, nous aiderons les jeunes dirigeant-e-s à créer un espace sûr pour l'apprentissage, en s'appuyant sur leurs propres expériences vécues. Nous explorerons également la perception de l'encadrement au sein du groupe et faciliterons les conversations sur les styles d'encadrement et sur ce que signifie l'utilisation du « pouvoir des jeunes » pour diriger les autres.

À l'issue de cette étape, les participant-e-s devraient être en mesure de connaître leur propre style d'encadrement et de savoir comment ils/elles pourraient l'adapter à l'avenir. Ils/Elles devraient également être capables de comprendre certains des défis les plus courants en matière d'encadrement et de trouver des solutions en adoptant une approche basée sur le "pouvoir des jeunes".

En tant qu'animateur-trice, vous devriez bien comprendre la manière dont les participant-e-s conçoivent et abordent la gestion des autres, ainsi que de certains des défis auxquels ils/elles sont confronté-e-s dans leur organisation. Cela devrait vous permettre d'adapter et de mettre en contexte les deux étapes suivantes du module.

Durée totale :
5 heures

Espaces sécurisés

15 mins

Établir la culture de l'atelier

- Souhaitez la bienvenue à tout le monde dans l'atelier.
- Récapitulez la discussion sur les espaces sûrs qui a eu lieu au cours du Module 1 ' Que signifie avoir un espace sûr ? ' [si le groupe est nouveau, répétez la séance].
- Veillez à ce que les participant-e-s sachent qu'ils/elles peuvent faire des pauses à tout moment.
- Partagez les protocoles de sauvegarde et de bien-être.

Exercice d'ancrage

15 mins

Encourager tout le monde à se sentir à l'aise dans l'atelier

- Souhaitez la bienvenue à tout le monde dans l'atelier. Expliquez que nous allons commencer par un exercice d'ancrage pour nous aider à nous concentrer.
- Demandez à tout le monde de s'asseoir confortablement. Demandez à tout le monde d'écrire ;
 - Regardez autour de vous et citez cinq choses que vous voyez autour de vous.
 - Concentrez-vous sur quatre choses que vous pouvez ressentir.
 - Citez trois choses que vous pouvez entendre autour de vous.
 - Notez deux choses que vous pouvez sentir autour de vous en ce moment.
 - Concentrez-vous sur une chose que vous pouvez goûter.
- Demandez aux participant-e-s : Comment vous sentez-vous ?
- Expliquez que cet exercice devrait aider les participant-e-s à se sentir ancré-e-s et concentré-e-s sur les tâches qui les attendent.

Qu'est-ce que le pouvoir des jeunes ?

30 mins

Récapituler ce que les groupes ont compris du pouvoir des jeunes

- Expliquez que dans le Module 2, nous allons nous concentrer sur la manière dont nous pouvons utiliser le pouvoir des jeunes pour diriger les autres et construire le pouvoir collectif des jeunes.
- Animez une discussion de groupe sur
 - Que signifie le pouvoir des jeunes pour moi ?
 - À quoi ressemble le pouvoir collectif des jeunes ?
- Si les participant-e-s ont suivi le Module 1, c'est une bonne occasion de réfléchir à l'apprentissage et aux mesures prises depuis lors.
- Si ce n'est pas le cas, récapitulez certains des messages clés.

Comment puis-je être dirigeant-e ?

60 mins

Reconnaître la diversité des approches de l'encadrement

- Lisez chacune des affirmations suivantes. Si l'affirmation est acceptée, ils/elles doivent se diriger vers le côté « D'accord » ou « Pas d'accord » de la salle.
- Après chaque point, demandez à deux personnes, une « D'accord » et une « Pas d'accord », d'expliquer pourquoi.
- Déclarations d'encadrement ;
 1. Je prends des décisions sur la base des informations que j'ai reçues des autres.
 2. J'aime suivre les règles et les politiques qui m'aident à diriger
 3. Je pense que les dirigeant-e-s doivent être énergiques et savoir s'exprimer en public.
 4. J'aime toujours pousser les gens à penser différemment et à remettre en question la norme.
 5. J'utilise mon histoire personnelle pour inspirer et motiver les autres.
 6. Je préfère être dans les coulisses pour tout organiser que sur le devant de la scène.
 7. J'aime pouvoir récompenser les gens pour leur travail
 8. J'écoute toujours avant de parler.
 9. Je n'aime pas utiliser le terme de dirigeant-e pour me décrire
 10. J'ai une vision de ce qui devrait être et les autres devraient me suivre.

- Réfléchissez à l'activité (par exemple, nous avons beaucoup de personnes qui sont comme cela, moins qui croient en cela).
- Reconnaissez que chacun a une approche différente de l'encadrement. Nous ne voulons pas que tout le monde soit d'accord avec les autres, ni même avec l'animateur-trice.
- Expliquez que l'objectif de l'atelier est d'explorer de différentes idées et non de proposer un modèle unique qui s'appliquerait à toutes les organisations.
- Encouragez les participant-e-s à aborder les sessions avec un esprit ouvert et interrogatif, prêt à écouter et à apprendre des autres.

Défis communs en matière d'encadrement

45 mins

Aider les participant-e-s à identifier les défis communs en matière d'encadrement

- Expliquez aux participant-e-s que nous allons réfléchir à nos expériences de dirigeant-e-s de groupes de personnes, que ce soit au sein d'organisations formelles ou de réseaux informels.
- Demandez aux participant-e-s de discuter par paires
 - *Quel est le plus grand défi que vous avez affronté en tant que dirigeant-e ?*
- Encouragez les participant-e-s à écouter activement et à ne pas se couper la parole. Demandez au partenaire « écoutant » de noter les principaux défis sur des post-it.
- Animez une discussion de groupe pour partager certains des défis auxquels les participant-e-s ont dû faire face.
- Cela pourrait inclure ;
 - Gérer les conflits entre les personnes
 - Trouver des fonds pour le travail
 - Défis personnels
 - Syndrome de l'imposteur
 - Lutter avec la gestion du temps
- Une fois que vous avez identifié certains des défis communs, demandez à chaque paire de choisir un défi sur lequel se concentrer et d'en discuter.
 - *Comment surmonter ce défi ? Que ferions-nous ?*
 - *Quels sont les obstacles ?*

Adopter une approche de l'encadrement fondée sur le « pouvoir des jeunes »

60 mins

Permettre aux participant-e-s de faire le lien entre les principes du « pouvoir des jeunes » et les défis auxquels ils/elles sont confronté-e-s en matière d'encadrement.

- Expliquez que nous allons faire un jeu de rôle. Demandez à 10 participant-e-s de se porter volontaires.
- Expliquez le scénario de l'entretien télévisé et donnez à chacun-e des volontaires un personnage de l'annexe 2.1
- Ces citations sont basées sur différentes approches de l'encadrement fondées sur les principes du pouvoir des jeunes (copie dans l'annexe 1.3).
- Encouragez les participant-e-s à faire preuve de créativité dans le jeu de rôle et continuez la discussion, pendant que le/la présentateur-trice de télévision demande aux dirigeant-e-s quelles sont les différentes approches qu'ils/elles adopteraient.
- Demandez au « public » de partager ses impressions
 - *Qu'avez-vous pensé du jeu de rôle ?*
 - *Est-ce que cela vous a fait réfléchir différemment aux défis auxquels vous êtes confronté-e-s ?*
 - *Que pensez-vous maintenant de l'idée d'utiliser votre « pouvoir des jeunes » pour diriger d'autres personnes ?*

Diriger à partir du milieu - un accent sur "l'encadrement à 360°"

75 mins

Aider les participant-e-s à réfléchir à la manière dont ils/elles dirigent à partir du milieu- vers le haut, vers la base et latéralement.

" Le jeu de la chaise "

- Répartissez les participant-e-s en trois groupes.
- Demandez secrètement à chaque groupe de déplacer les chaises dans un coin différent de la pièce.
- Laissez les participant-e-s essayer de déplacer les chaises.
- Après quelques minutes, arrêtez le jeu et demandez aux participant-e-s de réfléchir à ce qu'ils/elles ont ressenti.
- Faites remarquer que nous nous sentons souvent comme cela en tant que dirigeant-e-s - tiré-e-s dans de nombreuses directions. Nous avons tous/toutes des personnes qui nous sont supérieures ou à qui nous avons une responsabilité ascendante (il y a beaucoup de personnes à qui le/la plus haut-e responsable doit rendre des comptes, donc cela s'applique à nous tous/toutes), une responsabilité descendante à l'égard des personnes que nous gérons et une responsabilité latérale à l'égard de nos pairs.
- Expliquez que nous allons explorer les pressions que représente le fait de « diriger depuis le milieu » et mettre en pratique des outils pour nous aider à diriger plus efficacement « vers le haut », « vers la base » et « latéralement ».

Encadrement à 360°

Expliquez que nous allons approfondir les défis spécifiques auxquels vous êtes souvent confronté-e lorsque vous essayez de diriger "depuis le milieu".

Affichez les déclarations suivantes sur un mur/tableau à feuilles mobiles.

- « Je ressens la pression d'être pris-e au milieu ».
- « Je suis un-e dirigeant-e inefficace ».
- « Je n'ai qu'une seule tête, mais je dois porter plusieurs chapeaux »
- « Souvent, ceux qui ne sont pas sur le devant de la scène sont ignoré-e-s ».
- « Les dirigeant-e-s préfèrent être à l'avant plutôt qu'au milieu ».
- « Il est difficile de défendre la vision, si vous ne l'avez pas créée ».
- « Il est difficile de diriger d'autres personnes plus âgées que moi ».

- Demandez aux participant-e-s de cocher la case correspondante sur le papier s'il s'agit d'une situation vécue.
- Réfléchissez aux « résultats » et expliquez qu'il s'agit de défis courants en matière d'encadrement. Cependant, ils sont plus fréquents lorsque vous dirigez depuis le milieu.
- Expliquez que lorsque vous dirigez depuis le milieu, vous devez influencer ceux qui sont au-dessus, au-dessous et à côté de vous. C'est ce qu'on appelle l'encadrement à 360°.
- Répartissez les participant-e-s en trois groupes et distribuez les messages-guides de l'annexe 2.2, qui portent sur les points suivants
 - Diriger vers le haut
 - Diriger latéralement
 - Diriger vers la base

Demandez aux participant-e-s de discuter et de réfléchir sur les messages-guides. Demandez-leur d'indiquer s'ils/elles souhaitent ajouter d'autres conseils ou astuces.

Demandez à chaque groupe (par ordre ascendant, transversal, descendant) de partager les meilleurs conseils.

Concluez la discussion en rappelant que **l'encadrement à 360°** est une approche dans laquelle l'influence personnelle que vous pouvez avoir sur les autres est essentielle. Un-e bon-ne dirigeant-e influence TOUTES les personnes qui l'entourent, et n'a pas besoin d'être la personne la plus haut placée dans la pièce ou dans le groupe.

En préparation de l'étape 2, demandez aux participant-e-s de remplir le questionnaire sur l'encadrement situationnel (annexe 2.3 - partie 1). Précisez qu'il faut compter entre 30 et 45 minutes pour le remplir.

ADAPTEZ-VOUS ET INCLUEZ !

Pour les apprenant-e-s visuel-le-s /les malentendant-e-s

Notez les points clés des discussions sur le tableau de conférence et dessinez des images et des diagrammes pour aider à expliquer afin que tout le monde puisse suivre la conversation. Pensez également à adapter l'exercice d'ancrage pour se concentrer sur les sens utilisés par les participant-e-s.

Pour les personnes présentant des handicaps physiques

Réalisez l'activité « Comment puis-je être dirigeant-e ? » en étant assis-e, en levant la main pour « D'accord » et « Pas d'accord ». Pensez également à adapter le jeu de la « chaise » en réarrangeant des tasses ou des stylos sur une table.

Confidentialité

Rappelez aux participant-e-s de ne pas utiliser de noms ou de détails personnels lorsqu'ils/elles discutent des défis à relever, afin de protéger la vie privée des personnes qui auraient pu être impliquées.

Équilibre entre les genres

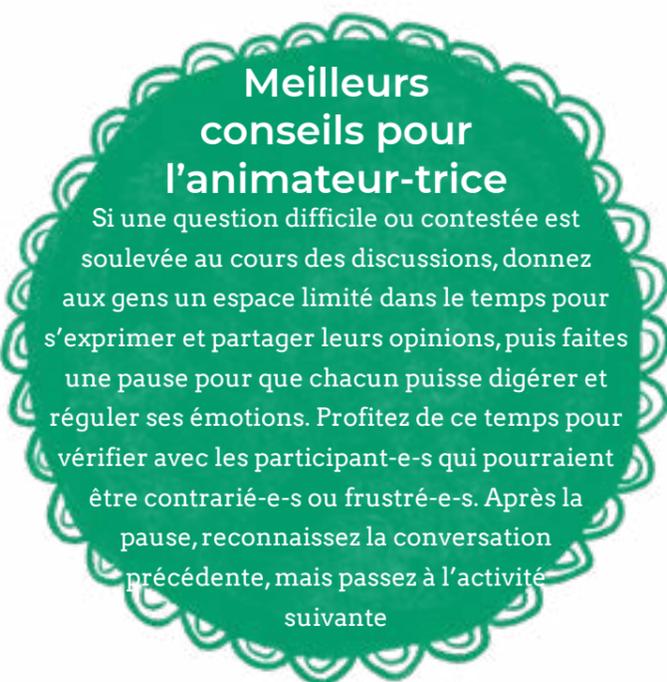
Veillez à ce qu'il y ait un équilibre entre les genres pendant le jeu de rôle et encouragez les participant-e-s les plus silencieux-euses à prendre part au jeu.

Copain/Copine-Double

Encouragez les personnes qui ont du mal à travailler individuellement à s'asseoir ensemble pour remplir le questionnaire sur l'encadrement situationnel.

Pas assez de temps ?

Concentrez-vous sur l'ancrage, la création d'un espace sûr et le partage des défis en matière d'encadrement.



Étape 2

Apprendre et évaluer

Au cours de la deuxième étape de ce module, nous donnerons l'occasion aux jeunes dirigeant-e-s d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, de les mettre à l'épreuve et d'acquérir la confiance nécessaire pour les utiliser dans un environnement favorable. Au cours de cette session, nous nous appuyerons sur les discussions précédentes concernant les styles personnels d'encadrement pour poursuivre les idées sur l'utilisation des approches du « pouvoir des jeunes » afin de renforcer le collectif.

A l'issue de ce module, les participant-e-s devraient avoir une bonne perception de la manière dont les groupes et les organisations sont constitués et des structures les plus courantes qu'ils adoptent. Ils/Elles devraient également avoir une meilleure compréhension de trois approches de direction progressistes : la direction féministe, la direction transformationnelle et la direction basée sur les valeurs.

Après l'étape 2, en tant qu'animateur-trice, vous devriez comprendre la perception qu'ont les participant-e-s des structures et des styles d'encadrement de leur propre organisation. Vous devriez également avoir une idée des aspects des styles d'encadrement progressifs que les participant-e-s souhaitent faire progresser.

Durée totale :
5 heures

Quel type de dirigeant-e suis-je et comment puis-je m'adapter ?

[Le management situationnel]

60 mins

Pour faciliter aux participant-e-s l'identification et l'analyse des différents styles d'encadrement qu'ils/elles utilisent dans différentes situations.

- Assurez-vous que tout le monde a rempli le questionnaire (annexe 2.3- partie 1). Si ce n'est pas le cas, laissez aux participant-e-s le temps de le remplir.
- Expliquez que nous allons maintenant analyser les résultats du questionnaire. Cela nous aidera à comprendre si notre style d'encadrement est plus **directif ou solidaire**.
- Affichez le tableau de l'annexe 2.3 (partie 2) sur le mur/ tableau à feuilles mobiles.
- Expliquez qu'il existe 4 principaux styles d'encadrement que les gens ont ;
 - Style 1 : Très directif et peu solidaire
 - Style 2 : Très directif et très solidaire
 - Style 3 : Peu directif et très solidaire
 - Style 4 : Peu directif et peu solidaire
- Demandez aux participant-e-s d'utiliser la « fiche d'évaluation » pour calculer leurs résultats.
- Demandez aux participant-e-s de partager
 - Quel est le style que vous avez le plus utilisé ?
 - Quel est le style que vous avez le moins utilisé ?
 - Pensez-vous avoir toujours choisi l'approche la plus efficace ?
- Expliquez qu'en tant que dirigeant-e-s, nous pensons souvent qu'il faut choisir un style ou une approche et l'appliquer de manière cohérente. Cependant, les dirigeant-e-s les plus fort-e-s sont ceux et celles qui peuvent adapter leur style à chaque situation. C'est ce qu'on appelle le management situationnel.

Cycle de construction du mouvement

60 mins

Fournir aux participant-e-s un cadre leur permettant de comprendre le cycle et les structures de leur propre mouvement ou organisation.

- Expliquez que, tout comme vous devez adapter votre style d'encadrement en fonction de la situation, votre approche de l'encadrement peut également être influencée par le « stade » auquel se trouve votre organisation ou votre mouvement dans son développement ou son cycle.
- Expliquez qu'au cours de cette session, nous allons étudier les cycles ou les parcours des organisations et des mouvements, et l'impact qu'ils ont sur les styles et les structures d'encadrement.
- Présentez le **cycle de formation des groupes** en dessinant le diagramme (annexe 3) sur un tableau.
- Passez en revue les différentes étapes ;
 - **Formation** : Les membres se réunissent, apprennent à se connaître et déterminent l'objectif du groupe.
 - **Conflit** : Les membres s'engagent dans une communication plus directe et apprennent à se connaître. Les conflits entre les membres du groupe surviennent souvent au cours de cette étape.
 - **Normalisation** : Les membres établissent des règles verbales ou tacites sur la façon dont ils/elles communiquent et travaillent. Le statut, le rang et les rôles dans le groupe sont établis.
 - **Performance** : Les membres remplissent leur mission et atteignent leur objectif.
 - **Dissolution** : Les membres quittent le groupe et forment ou rejoignent d'autres groupes.
- Introduisez l'idée des structures d'encadrement. Utilisez les diagrammes (annexe 2.5) pour partager des exemples.
 - **Hiérarchique** : Une seule ligne hiérarchique, jusqu'au chef !
 - **Fonctionnelle** : Organisée par département ou par équipe avec plusieurs dirigeant-e-s.
 - **Plate** : Chacun a des rôles différents, mais tout le monde est sur un pied d'égalité et prend les décisions ensemble.
 - **En réseau** : Un groupe informel d'organisations qui peuvent sélectionner des représentant-e-s pour voter les décisions.
- Répartissez les participant-e-s en 5 groupes, en attribuant à chacun une étape, par exemple la formation.

- Demandez à chaque groupe de discuter des questions suivantes ;
 - Quels sont, selon vous, les principaux défis à relever à ce stade ?
 - Quel type de structure de direction pensez-vous être nécessaire ?
- Demandez à chaque groupe de faire un retour sur sa discussion ;
- Demandez aux participant-e-s de réfléchir et de partager
 - A quel stade se trouve votre organisation/réseau à votre avis ?
 - Quel impact cela a-t-il sur vous en tant que dirigeant-e ?

Explorer les modèles d'encadrement

Partie 1

(préparer)

90 mins

Aider les participant-e-s à explorer des modèles d'encadrement progressifs.

- Expliquez que nous allons travailler en trois équipes pour explorer trois modèles d'encadrement supplémentaires.
 1. L'encadrement féministe
 2. L'encadrement transformateur
 3. L'encadrement fondé sur des valeurs
- Remettez à chaque équipe un exemplaire de la section correspondante de l'annexe 2.6.
- Expliquez que chaque groupe est chargé de concevoir une session de 10 à 15 minutes pour enseigner aux autres le style d'encadrement.
- Encouragez le groupe à réfléchir à des méthodes créatives, comme le jeu de rôle, pour montrer à quoi ressemblerait le style d'encadrement dans une situation réelle.
- Encouragez les groupes à sortir ou à trouver un espace séparé pour faire leurs préparatifs.

Exploration des modèles d'encadrement

- Partie 2

(tester)

90 mins

Aider les participant-e-s à comprendre comment les modèles d'encadrement progressifs pourraient être mis en œuvre.

- Accordez à chaque groupe 20 minutes pour partager sa présentation/performance.
- Consacrez 10 minutes après chaque présentation aux questions et à la discussion.
- Demandez aux participant-e-s d'utiliser le reste de la session [et l'après-midi/la soirée, le cas échéant] pour assimiler les informations qu'ils/elles ont reçues aujourd'hui.
- Encouragez les participant-e-s à réfléchir aux différentes structures et aux différents styles d'encadrement qui ont été abordés :
 - Demandez-leur de réfléchir en tant que dirigeant-e-s avec leurs propres organisations ou mouvements.
 - Donnez aux participants des post-it qu'ils/elles emporteront avec eux/elles et écrivez ;
 - Que conserveriez-vous ?
 - Qu'aimeriez-vous changer ?

Par exemple

Conserver : Structure non hiérarchique, tout le monde est écouté.

Changer : Être plutôt un-e dirigeant-e transformationnel-le.

ADAPTEZ-VOUS ET INCLUEZ !

Pour les apprenant-e-s visuel-le-s et les participant-e-s malentendant-e-s / sourd-e-s

Assurez-vous de disposer d'une description audio et d'une interprétation en langue des signes pendant le jeu de rôle.

Vous avez du mal à être créatif-ve ?

Si les participant-e-s éprouvent des difficultés à créer un jeu de rôle, donnez-leur un scénario ou un exemple pour commencer.

Utilisez vos propres valeurs

Si vous animez cet atelier au nom de Restless Development, adaptez l'exemple de « l'encadrement basé sur les valeurs » pour utiliser les [principes de WeLead](#). Vous pouvez également adapter l'activité pour utiliser les valeurs de votre organisation.

Contexte culturel

Sachez que le terme « féministe » peut être compris différemment selon les cultures et les contextes politiques. Apportez un soutien supplémentaire au groupe qui travaille sur cette présentation, si nécessaire. Pour vous aider à vous préparer en tant qu'animateur-trice, consultez le [laboratoire d'action féministe](#).

Surcharge d'informations !

Cette session comprend beaucoup d'informations nouvelles et techniques. N'oubliez pas que certaines personnes ont besoin de plus de temps que d'autres pour assimiler de nouvelles informations. Encouragez les participant-e-s à parler avec vous pendant les pauses et après la session pour clarifier quoi que ce soit.

Pas assez de temps ?

Animez une discussion de groupe plus courte sur les cycles organisationnels plutôt que de petits groupes.

Meilleurs conseils pour l'animateur-trice

Lorsque vous partagez des exemples de principes ou de valeurs d'autres organisations, rappelez toujours aux participant-e-s qu'il ne s'agit que d'exemples et non pas d'un ensemble d'instructions à suivre. Insistez sur le fait que chaque organisation est différente et qu'elle a ses propres priorités et méthodes de travail.



Étape 3

Action et responsabilité

Après l'étape 3, en tant qu'animateur-trice, vous devriez comprendre les engagements pris par les participant-e-s pour agir et être en mesure d'identifier les obstacles potentiels ou le soutien supplémentaire nécessaire pour mettre les actions en pratique.

Vous devriez également avoir reçu un retour d'information sur votre style d'animation et être en mesure de démontrer aux participant-e-s les leçons que vous tirez de l'atelier.

Durée totale :
5 heures

Ce que nous valorisons et les changements que nous voulons apporter

- Écrivez « Conserver “ et ” Changer » sur le mur/tableau à feuilles mobiles.
- Lorsque les participant-e-s entrent dans la salle, demandez-leur de placer les post-it qu'ils/elles ont déjà préparé sur le mur.

30 mins

Encouragez les participant-e-s à faire le tour de la salle pour que chacun-e puisse voir ce qui a été inscrit sur les tableaux.

Pour aider les participants à identifier les changements qu'ils veulent apporter dans leur manière de diriger les autres.

Animez une discussion de groupe sur

- *Comment cela est-il lié au pouvoir des jeunes- les « principes du pouvoir des jeunes » ?*

Devenir un-e auditeur-trice actif-ve

Jeu du “téléphone”

Demandez aux participant-e-s de se mettre en ligne ou de s'asseoir en cercle. Lisez à la première personne le message suivant :

« L'écoute est l'une des compétences les plus importantes que nous puissions avoir, mais nous la tenons souvent pour acquise. La façon dont nous écoutons peut influencer nos relations avec nos collègues et nos familles. L'écoute nous aide à apprendre et à nous développer en tant que dirigeant-e-s ! »

60 mins

Aider les participant-e-s à améliorer leurs compétences en matière d'écoute

Demandez à chaque personne de transmettre le message à la suivante, en chuchotant. À la fin, demandez au dernier/ à la dernière participant-e de faire part de sa déclaration.

Il est très probable que la dernière personne aura un message très différent !

Expliquez qu'une des compétences clés de l'encadrement est l'écoute active. Demandez aux participant-e-s de partager :

- Selon vous, qu'est-ce qui caractérise un-e auditeur-trice actif-ve ?

Partagez les « meilleurs conseils » ci-dessous

- Parler moins, écouter plus
- Avoir envie d'apprendre des autres
- Chercher la vérité, poser plus de questions
- Se préoccuper davantage de ce qui est juste plutôt que de qui a raison
- Faire en sorte que les autres se sentent valorisé-e-s- écouter leurs besoins et leurs désirs

Comment bien accepter le retour d'information

90 mins

Expliquez que la force d'un-e dirigeant-e dépend de sa capacité à accepter et à intégrer le retour d'information.

Expliquez que nous allons tester une méthode appelée « **retour d'information à 360°** ». Expliquez que nous allons nous donner mutuellement un retour d'information sur notre participation à l'atelier jusqu'à présent.

Donner aux participant-e-s l'occasion de pratiquer les techniques de « retour d'information à 360°

- Répartissez les participant-e-s en groupes de quatre ou cinq personnes. Veillez à ce que les groupes soient diversifiés en termes d'âge, de sexe et d'organisation.
- Demandez à une personne de s'asseoir au milieu, les autres étant espacées autour d'elle. Demandez à chaque personne de donner deux commentaires. L'un doit être positif et l'autre constructif.
- Par exemple
 - Positif : J'aime le fait que tu cherches toujours de nouvelles personnes avec qui travailler.
 - Constructif : Je pense que tu pourrais prendre davantage la parole et contribuer aux discussions.
- Expliquez que la personne au milieu n'est autorisée qu'à dire « merci pour le retour d'information ». Elle n'est pas autorisée à donner des explications ou à poser d'autres questions.
- Procédez à une alternance afin que tout le monde ait l'occasion de recevoir un retour d'information.
- Demandez aux participant-e-s de faire une pause de 10 minutes et encouragez-les à se promener, à s'asseoir dans un endroit tranquillement (par exemple, à ne pas utiliser leur téléphone et à ne pas vérifier leurs courriels !)

- Au cours d'une discussion de groupe, demandez aux participant-e-s de réfléchir à ce qui suit
 - *Qu'avez-vous ressenti lorsque vous avez donné un retour d'information ?*
 - *Qu'avez-vous ressenti lorsque vous avez reçu un retour d'information ?*
 - *Préfereriez-vous le faire de manière anonyme ou par écrit-ou avez-vous vu l'avantage d'un échange en face à face ?*
 - *Avez-vous déjà essayé quelque chose de similaire dans votre organisation ?*

Animation inclusive

60 mins

Pour que les participant-e-s comprennent mieux ce qu'est l'animation inclusive

Expliquez que l'une des compétences clés des dirigeant-e-s est l'animation inclusive.

Demandez aux participant-e-s : Que signifie pour vous l'animation inclusive ?

Présentez l'annexe 2.7 « Liste de contrôle pour les réunions d'animateurs-trices inclusifs-ves ». Demandez aux participant-e-s de travailler en petits groupes pour l'examiner et de décider s'ils/si elles souhaitent y ajouter quelque chose.

Demandez ensuite aux participant-e-s de l'utiliser pour évaluer le déroulement de l'atelier ! Demandez-leur de discuter

- Pensez-vous que cet atelier/cette réunion était inclusif-ve ?
- Comment l'animation aurait-elle pu être améliorée ? Que feriez-vous différemment ?

[C'est aussi un excellent exemple pour vous- animateur-trice et dirigeant-e - de recueillir et d'accepter un retour d'information !].

•

Aller de l'avant, Utiliser le pouvoir des jeunes pour diriger les autres

60 mins

Aider les participant-e-s à s'engager personnellement à utiliser le « pouvoir des jeunes » pour diriger les autres.

Expliquez qu'au cours de cette dernière session, nous allons examiner les actions que nous devons entreprendre pour utiliser le « pouvoir des jeunes » afin de diriger les autres.

Demandez aux participant-e-s de réfléchir au module et de se demander

- *Qu'avez-vous appris sur la façon dont vous pouvez utiliser le « pouvoir des jeunes » pour diriger les autres ?*
- *Qu'aimeriez-vous conserver, et changer, dans la manière dont vous dirigez votre organisation ? (ou la façon dont elle est dirigée par d'autres)*
- Quelle action voulez-vous entreprendre à l'avenir ?
- De quel soutien avez-vous besoin de la part du collectif pour y parvenir ?

Clôturez la séance en remerciant les participant-e-s pour leur franchise, leur ouverture et leur participation active.

ADAPTEZ-VOUS ET INCLUEZ !

Pour les personnes présentant des handicaps physiques

Adaptez l'activité « Conserver » et « Changer » pour qu'elle puisse être réalisée en petits groupes autour d'une table.

Pour les participant-e-s malentendant-e-s/ sourd-e-s

Assurez-vous qu'ils/elles disposent d'un-e interprète en langue des signes pour les aider pendant le jeu du téléphone. Ne leur demandez pas de rester à l'écart du jeu, adaptez-le !

Façons indirectes d'obtenir un retour d'information

Si les participant-e-s, en raison de leur culture ou de leur religion, ne sont pas à l'aise pour donner un retour d'information direct à leurs supérieur-e-s ou à d'autres participant-e-s, adaptez les activités « retour d'information à 360° " ou " animation inclusive », et permettez-leur de contribuer de manière anonyme en écrivant leurs réponses.

Pas assez de temps ?

Concentrez-vous sur la définition d'objectifs et d'actions personnels à la suite de l'atelier. Demandez au groupe de choisir entre le retour d'information à 360° ou l'animation inclusive.

Meilleurs conseils pour l'animateur-trice

Lorsque vous aidez les participant-e-s à donner et à recevoir un retour d'information, reconnaissez que cela peut être difficile pour certain-e-s, en particulier s'il existe une dynamique de genre et de pouvoir dans la salle. Donnez des exemples légers ou amusants pour rendre l'activité agréable et moins sérieuse « par exemple, vous êtes excellent-e-s pour faire les énergisant-e-s, mais vous avez utilisé trop de post-it

Module 2

ANNEXES DE LA BOÎTE À OUTILS

- Annexe 2.1** Le pouvoir des jeunes leaders – Jeu de rôle
- Annexe 2.2** L'encadrement à 360° - messages-guides
- Annexe 2.3** (partie 1) : Questionnaire sur le management situationnel
- Annexe 2.3** (partie 2) : Analyse du management situationnel
- Annexe 2.4** Le cycle de formation des groupes
- Annexe 2.5** Exemples de structures d'encadrement
- Annexe 2.6** Les styles d'encadrement
- Annexe 2.7** Animation inclusive - Liste de contrôle

Annexe 2.1

Le pouvoir des jeunes dirigeant-e-s - Jeu de rôle d'une interview télévisée

“Bienvenue dans ce programme spécial de la chaîne 2 sur l'encadrement des jeunes. Aujourd'hui, nous allons nous entretenir avec quelques jeunes dirigeant-e-s pour écouter leurs expériences.”

“La première question est donc : Qu'est-ce qui fait de vous un-e bon-ne dirigeant-e ?”

“J'ai une autre question pour vous tous : Que faites-vous lorsque vous êtes confronté-e-s à un défi, tel que [INSÉREZ LE DÉFI] ?”

Animateur-trice de télévision

<p>“Je suis fier/fière de mon équipe. Ils/Elles sont jeunes et énergiques et ont tant à offrir au monde.”</p> <p>James, dirigeant d'une entreprise sociale de recyclage.</p>	<p>“J'aime parler à mon équipe de ma vision de l'avenir de l'organisation, de ce que je veux que nous réalisons. Il est important d'être optimiste et positif”</p> <p>Anita, directrice d'une nouvelle compagnie de danse.</p>	<p>“Je pense que toute jeune personne est une dirigeante à sa manière, nous avons juste des rôles différents à jouer ”</p> <p>Natalie, fondatrice d'une organisation de défense des droits des filles.</p>
<p>“Pour moi, la capacité d'adaptation et de résilience est la plus importante. Il y aura toujours des défis à relever, mais ce qui compte c'est la façon dont vous les gérez”</p> <p>Judith, dirigeante d'un projet d'éducation par les pairs.</p>	<p>“La franchise est la chose la plus importante - comment pouvez-vous vous attendre à ce que quelqu'un vous écoute s'il n'a pas confiance en vous ?”</p> <p>Frank, directeur général d'une organisation de défense des droits des personnes handicapées.</p>	<p>“J'aime rester en contact avec les jeunes de mon équipe. Je leur envoie toujours des messages sur WhatsApp pour les tenir au courant.”</p> <p>Mohamad, cofondateur d'une société de production musicale.</p>

<p>“J'aime le fait que les membres de mon organisation ne soient pas tous les mêmes. Nous venons tous de milieux différents et nous apportons à l'équipe des compétences et des expériences différentes ”</p> <p>Anjana, directrice de campagne d'un réseau pour la justice climatique.</p>	<p>“J'écoute toujours avant de parler. Mon équipe est sur le terrain et travaille avec les gens, elle sait donc ce qui se passe”</p> <p>Raquel, fondatrice d'une organisation communautaire d'aide aux sans-abri.</p>	<p>“Mon travail consiste à établir des liens entre les membres de l'équipe, afin que les gens ne finissent pas par travailler seuls. Tout notre travail est interconnecté ”</p> <p>Yukio, responsable d'une équipe d'intervention d'urgence.</p>
--	--	---

Annexe 2.2

L'encadrement à 360° - messages-guides

<p>Meilleurs conseils pour « diriger vers le haut »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigez-vous de manière exceptionnelle • Allégez la charge des dirigeants en faisant très bien votre travail • Accepter de faire les tâches que les autres ne veulent pas faire • Apprenez à connaître la personnalité et les intérêts de votre dirigeant-e • Soyez prêt-e lors des réunions- ne leur faites pas perdre leur temps • Sachez quand les pousser et quand vous retenir
<p>Meilleurs conseils pour « diriger latéralement »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soyez un-e ami-e et offrez une oreille attentive • Évitez les commérages de bureau et la politique • Faites connaissance avec de nombreuses personnes dans l'ensemble de l'organisation. • Laissez la meilleure idée l'emporter • Ne prétendez pas être parfait-e
<p>Meilleurs conseils pour « diriger vers la base »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ralentissez- et exprimez que vous vous souciez des autres • Tenez tout le monde en haute estime- croyez en leur potentiel • Développez les membres de votre équipe en tant que personnes • Modélisez le meilleur comportement • Partagez la vision de l'organisation • Récompensez les résultats

Annexe 2.3 (partie 1) Questionnaire sur le management situationnel

L'objectif du questionnaire sur le management situationnel est de vous fournir des informations sur la façon dont vous percevez votre propre style d'encadrement. L'instrument se compose de vingt situations professionnelles typiques qui impliquent un-e dirigeant-e et un-e ou plusieurs collaborateurs-trices. Chaque situation est suivie de quatre actions possibles qu'un-e dirigeant-e peut

entreprendre. Supposez que vous êtes le/la dirigeant-e impliqué-e dans chacune des vingt situations. Dans chacune des situations, vous devez choisir l'une des quatre décisions du dirigeant. Entourez la lettre de la décision qui, selon vous, décrit le mieux votre comportement dans la situation présentée. Entourez un seul choix.

1. Vous avez demandé à une nouvelle employée de rédiger un rapport en vue de l'achat d'un nouvel équipement pour la division. Elle a besoin d'en savoir plus sur cet équipement pour prendre une décision éclairée sur les options et les coûts. Elle pense que cette mission va alourdir son emploi du temps déjà bien rempli. Vous devriez :

A. Lui dire que vous voulez le rapport. Expliquez ce que vous attendez du rapport. Décrivez les étapes qu'elle doit prendre pour se familiariser avec le nouvel équipement. Fixez des réunions hebdomadaires avec elle pour suivre les progrès réalisés.

B. Lui demander de rédiger le rapport. Discutez de son importance. Demandez-lui une date limite d'achèvement. Donnez-lui les ressources dont elle pense avoir besoin. Vérifiez périodiquement avec elle les progrès réalisés.

C. Lui dire que vous voulez le rapport et discutez de son importance. Expliquez ce que vous attendez du rapport. Décrivez les étapes qu'elle doit prendre pour se familiariser avec le nouvel équipement. Écoutez ses préoccupations et utilisez ses idées lorsque c'est possible. Prévoyez des réunions hebdomadaires pour suivre son progrès.

D. Lui demander de rédiger le rapport. Discutez de son importance. Examinez les obstacles qui, selon elle, doivent être éliminés et les stratégies pour y parvenir. Demandez-lui de fixer une date limite pour l'achèvement du rapport et vérifiez périodiquement avec elle les progrès réalisés.

2. Votre groupe de travail a travaillé avec acharnement pour achever son rapport à l'échelle de la division. Un nouveau membre du personnel a rejoint le groupe. Il doit présenter des chiffres sur les coûts à la fin de la semaine prochaine, mais il ne sait rien des exigences et du format du rapport. Il est impatient d'en savoir plus sur son rôle au sein du groupe. Vous devriez :

A. Lui dire exactement ce qui est nécessaire. Précisez le format et les exigences. Présentez-le aux autres membres du groupe de travail. Contactez-le fréquemment au cours de la semaine pour contrôler les progrès réalisés et pour lui demander d'éventuelles corrections.

B. Lui demander s'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour l'aider. Présentez-le aux autres membres du groupe de travail. Examinez avec lui ce dont il pense avoir besoin pour se familiariser avec le rapport. Vérifiez fréquemment avec lui au cours de la semaine pour voir comment il s'en sort.

C. Préciser le format du rapport et les informations nécessaires, et solliciter ses idées. Présentez-le à chaque membre du groupe de travail. Contactez-le fréquemment au cours de la semaine pour vérifier l'état d'avancement du rapport et pour l'aider à faire des modifications.

D. L'accueillir et lui présenter les membres du groupe de travail qui pourraient l'aider. Vérifiez avec lui au cours de la semaine pour voir comment il s'en sort.

3. Vous avez récemment constaté un problème de performance chez l'un de vos employés. Il semble se désintéresser de tout. Seules vos incitations constantes lui ont permis d'accomplir ses tâches. Vous pensez qu'il n'a peut-être pas l'expertise suffisante pour mener à bien la tâche à haute priorité que vous lui avez confiée. Vous devriez :

A. Préciser les étapes qu'il doit suivre et les résultats que vous souhaitez obtenir. Précisez les délais et les exigences administratives. Vérifiez fréquemment si la tâche progresse comme prévu.

B. Précisez les étapes qu'il doit franchir et les résultats que vous souhaitez obtenir. Demandez-lui ses idées et intégrez-les comme il convient. Demandez-lui de partager ses impressions à propos de cette tâche. Vérifiez fréquemment que la tâche progresse comme prévu.

C. Le faire participer à la résolution des problèmes liés à cette tâche. Offrez-lui votre aide et encouragez-le à utiliser ses idées pour réaliser le projet. Demandez-lui de partager ses impressions à propos de cette tâche. Vérifiez fréquemment que la tâche progresse comme prévu.

D. Lui faire comprendre l'importance de cette tâche. Demandez-lui de présenter son plan d'exécution et de vous en envoyer une copie. Vérifiez fréquemment si la tâche progresse comme prévu.

4. La composition de votre groupe de travail a changé en raison de la restructuration de l'entreprise. Les normes de performance ont baissé. Les délais ne sont pas respectés et votre patron s'en inquiète. Les membres du groupe veulent améliorer leurs performances mais ont besoin de plus de connaissances et de compétences. Vous devriez :

A. Leur demander d'élaborer leur propre plan d'amélioration des performances. Soyez disponible pour les aider, si on vous le demande. Demandez-leur de quelle formation ils pensent avoir besoin pour améliorer leurs performances et donnez-leur les ressources nécessaires. Continuez à suivre les performances.

B. Discuter de votre plan pour résoudre ce problème. Demandez-leur leur avis et intégrez leurs idées dans votre plan, si possible. Expliquez la raison d'être de votre plan. Suivez les performances pour voir comment il est mis en œuvre.

C. Décrivez les étapes spécifiques que vous voulez qu'ils/elles suivent pour résoudre ce problème. Précisez le temps nécessaire et les compétences que vous voulez qu'ils/elles acquièrent. Continuez à suivre les performances.

D. Les aider à élaborer un plan et les encourager à faire preuve de créativité. Soutenez leur plan tout en continuant à suivre leurs performances.

5. En raison de coupes budgétaires, il est nécessaire de procéder à une consolidation. Vous avez demandé à un membre très expérimenté du service de prendre en charge la consolidation. Cette personne a travaillé dans tous les domaines de votre service. Par le passé, elle s'est toujours montrée disposée à aider. Alors que vous estimez qu'elle est capable de mener à bien cette mission, elle semble indifférente à la tâche. Vous devriez :

A. La rassurer. Indiquez-lui les étapes à suivre pour mener à bien ce projet. Demandez-lui ses idées et intégrez-les si possible, mais veillez à ce qu'elle suive votre approche générale. Vérifiez fréquemment comment les choses se passent.

B. La rassurer. Demandez-lui de gérer le projet comme elle l'entend. Faites-lui savoir que vous êtes disponible pour l'aider. Soyez patient-e, mais vérifiez fréquemment ce qui est accompli.

C. La rassurer. Demandez-lui de déterminer la meilleure façon d'aborder le projet. Aidez-la à développer des options et encouragez-la à utiliser ses propres idées. Vérifiez fréquemment comment elle s'en sort.

D. La rassurer. Élaborez un plan global et précisez les étapes que vous souhaitez qu'elle suive. Vérifiez fréquemment la mise en œuvre des étapes.

6. Pour la deuxième fois en un mois, vous avez un problème avec l'un de vos employés. Ses rapports hebdomadaires sont incomplets et tardifs. Au cours de l'année passée, il a remis à temps des rapports correctement remplis. C'est la première fois que vous lui parlez de ce problème. Vous devriez :

A. Lui dire d'améliorer l'exhaustivité et la ponctualité de sa paperasse. Passez en revue les domaines qui sont incomplets. Assurez-vous qu'il sait ce que l'on attend de lui et comment remplir chaque section du rapport. Continuez à suivre ses performances.

B. Lui demander de rendre ses documents à temps et avec précision, sans le presser. Continuez à suivre ses performances.

C. Discuter avec lui des normes de temps et d'achèvement. Écoutez ses préoccupations, mais assurez-vous qu'il sait ce que l'on attend de lui. Passez en revue chaque section du rapport et répondez à ses questions. Utilisez ses idées, si possible. Continuez à suivre ses performances.

D. Lui demander pourquoi les documents sont incomplets. Écoutez ses préoccupations et faites ce que vous pouvez pour l'aider à comprendre l'importance de la ponctualité et de l'exhaustivité. Continuez à suivre ses performances.

7. Vous avez demandé à l'un de vos employés les plus anciens de se charger d'un nouveau projet. Dans le passé, sa performance a été remarquable. Le projet que vous lui avez confié est important pour l'avenir de votre groupe de travail. Il est enthousiaste à l'idée de cette nouvelle mission, mais ne sait pas par où commencer car il ne dispose pas d'informations sur le projet. Vos relations avec lui sont bonnes. Vous devriez :

A. Expliquer pourquoi vous pensez qu'il a les compétences nécessaires pour effectuer le travail. Demandez-lui quels sont les problèmes qu'il anticipe et aidez-le à explorer d'autres solutions. Restez fréquemment en contact avec lui pour le soutenir.

B. Préciser comment il doit gérer le projet. Définissez les activités nécessaires à la réalisation du travail. Vérifiez fréquemment comment les choses se passent. Demandez-lui de présenter un plan d'exécution du projet dans deux semaines et de vous en envoyer une copie pour que vous l'approuviez. Donnez-lui suffisamment de temps pour commencer, sans le presser. Offrez-lui fréquemment votre soutien.

D. Décrire la manière dont le projet devrait être géré et sollicitez ses idées et ses suggestions. Intégrez ses idées dans la mesure du possible, mais veillez à ce que votre plan général soit respecté. Vérifiez fréquemment comment les choses se passent.

8. L'un des membres de votre personnel ne se sent pas à l'aise dans le cadre d'un travail que vous lui avez confié. Il est très compétent et vous savez qu'il a les capacités de mener à bien cette tâche. Le délai d'exécution est proche. Vous devriez :

A. Lui faire part de vos inquiétudes quant à la date limite imminente. Aidez-le à explorer d'autres possibilités d'action et encouragez-le à utiliser ses propres idées. Contactez-le fréquemment pour lui apporter votre soutien.

B. Discuter avec lui de vos inquiétudes quant à la date limite imminente. Définissez un plan d'action qu'il devra suivre et recueillez ses réactions. Modifiez le plan si possible, mais veillez à ce qu'il suive votre plan général. Vérifiez fréquemment comment les choses se passent.

C. Préciser les raisons pour lesquelles le travail doit être terminé à temps. Décrivez les étapes que vous aimeriez qu'il commence à suivre. Demandez-lui de suivre ces étapes. Vérifiez fréquemment ses progrès.

D. Lui demander s'il y a des problèmes, mais laissez-le les résoudre lui-même. Rappelez-lui la date limite imminente, sans le presser. Demandez une mise à jour dans trois jours.

9. Vos employé-e-s vous ont demandé d'envisager une modification de leur horaire de travail. Vous estimez que ces changements sont logiques. Votre personnel est bien conscient de la nécessité d'un changement. Les membres sont très compétent-e-s et travaillent bien ensemble. Vous devriez :

A. Les aider à explorer d'autres possibilités d'emploi du temps. Soyez disponible pour faciliter leur discussion de groupe. Soutenez le plan qu'ils/elles élaborent. Vérifiez la mise en œuvre de leur plan.

B. Élaborer vous-même l'horaire de travail. Expliquez le raisonnement qui justifie votre conception. Écoutez leurs réactions, demandez-leur leurs idées et utilisez leurs recommandations dans la mesure du possible. Vérifiez comment ils/elles mettent en œuvre votre horaire.

C. Permettre aux employé-e-s d'établir un horaire de travail. Laissez-les mettre en œuvre leur plan après l'avoir approuvé. Consultez-les à une date ultérieure pour évaluer les progrès accomplis.

D. Concevoir vous-même l'horaire de travail. Expliquez-leur le fonctionnement de l'horaire et répondez à leurs questions. Vérifiez que votre programme est respecté.

10. En raison d'un changement structurel, on vous a chargé de six nouvelles personnes dont les performances ont baissé au cours des trois derniers mois. Elles ne semblent pas posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs nouvelles tâches, et leur attitude s'est dégradée en raison du changement. Lors d'une réunion de groupe, vous devriez :

A. Les informer de l'évolution de leurs performances sur une période trois mois. Demandez-leur de décider de ce qui doit être fait et fixez une date limite pour la mise en œuvre de leur solution. Contrôlez leurs progrès.

B. Les informer de l'évolution de leurs performances sur une période de trois mois. Précisez les mesures à prendre. Donnez un retour d'information constructif sur la manière d'améliorer les performances. Continuez à suivre les performances.

C. Les informer de l'évolution de leurs performances sur une période de trois mois. Décrivez les étapes à suivre, expliquez pourquoi et sollicitez leur avis. Utilisez leurs idées dans la mesure du possible, mais veillez à ce que votre approche générale soit suivie. Continuez à suivre les performances.

D. Les informer de l'évolution de leurs performances sur une période de trois mois. Demandez-leur pourquoi leurs performances diminuent. Écoutez leurs préoccupations et leurs idées. Aidez-les à élaborer leur propre plan d'amélioration des performances. Suivez leurs performances.

11. Un membre de votre département a obtenu d'excellents résultats au cours des 22 derniers mois. Il est enthousiaste à l'idée de relever les défis de l'année à venir. Les budgets et les objectifs de l'unité n'ont pas beaucoup changé par rapport à l'année dernière. Lors d'une réunion avec lui pour discuter des objectifs et d'un plan d'action pour l'année prochaine, vous devriez :

A. Lui demander de soumettre à votre approbation un aperçu de ses objectifs et un plan d'action pour l'année prochaine. Dites-lui que vous l'appellerez si vous avez des questions.

B. Préparer une liste d'objectifs et un plan d'action que vous pensez qu'il peut réaliser l'année prochaine. Envoyez-lui cette liste et rencontrez-le pour voir s'il a des questions.

C. Préparer une liste d'objectifs et un plan d'action que vous pensez qu'il peut réaliser l'année prochaine. Rencontrez-le pour discuter de ses réactions et de ses suggestions. Modifiez le plan au fur et à mesure que vous écoutez ses idées, mais assurez-vous que vous prenez les décisions finales.

D. Lui demander de vous envoyer un aperçu de ses objectifs et un plan d'action pour l'année prochaine. Examinez les objectifs et le plan avec lui. Écoutez ses idées et aidez-le à envisager d'autres solutions. Laissez-le prendre les décisions finales concernant ses objectifs et son plan.

12. Votre unité a obtenu d'excellents résultats au cours des deux dernières années. Cependant, elle a récemment connu trois revers majeurs dus à des facteurs indépendants de sa volonté. Sa performance et son moral ont chuté de manière considérable et votre patron est inquiet. Lors d'une réunion de groupe, vous devriez :

A. Discuter des récents échecs. Donnez-leur les étapes spécifiques que vous souhaitez les voir suivre pour améliorer leurs performances. Continuez à suivre les performances.

B. Leur demander ce que leur inspirent les récents échecs. Écoutez leurs préoccupations, encouragez-les et aidez-les à explorer leurs idées pour améliorer leurs performances. Continuez à suivre les performances.

C. Discuter des récents échecs. Clarifiez les étapes que vous souhaitez les voir suivre pour améliorer leurs performances. Écoutez leurs idées et intégrez-les, si possible. Mettez l'accent sur les résultats. Encouragez-les à poursuivre leurs efforts. Continuez à suivre les performances.

D. Discuter des récents échecs, sans les mettre sous pression. Demandez-leur de se fixer un délai pour améliorer leurs performances et de se soutenir mutuellement tout au long du processus. Continuez à suivre les performances.

13. Vous avez récemment été chargé-e d'une nouvelle employée qui occupera un poste important au sein de votre unité. Bien qu'elle soit inexpérimentée, elle est enthousiaste et pense avoir la confiance nécessaire pour effectuer ce travail. Vous devriez :

A. Lui laisser le temps pour déterminer ce que le travail exige et comment l'accomplir. Faites-lui comprendre pourquoi ce travail est important. Demandez-lui de vous contacter si elle a besoin d'aide. Suivez ses progrès.

B. Préciser les résultats que vous souhaitez obtenir et quand vous les souhaitez. Définissez clairement les étapes à suivre pour atteindre les résultats. Montrez-lui comment faire le travail. Suivez ses progrès.

C. Discuter des résultats que vous souhaitez obtenir et quand vous les souhaitez. Définissez clairement les mesures qu'elle peut prendre pour obtenir des résultats. Expliquez-lui pourquoi ces étapes sont nécessaires et sollicitez ses idées. Utilisez ses idées, si possible, mais assurez-vous que votre plan général est respecté. Suivez ses performances.

D. Lui demander comment elle envisage d'aborder ce travail. Aidez-la à examiner les problèmes qu'elle anticipe en proposant d'autres solutions possibles. Encouragez-la à mettre en œuvre son plan. Soyez disponible pour écouter ses préoccupations. Suivez ses performances.

14. Votre patron vous a demandé d'augmenter la production de votre unité de sept pour cent. Vous savez que c'est possible, mais cela nécessiterait votre participation active. Pour vous libérer du temps, vous devriez confier la tâche de développer un nouveau système de contrôle des coûts à l'une de vos employées. La personne choisie a acquis une expérience considérable en matière de systèmes de contrôle des coûts, mais elle n'est pas sûre de pouvoir assumer seule cette tâche. Vous devriez :

A. Lui confier la tâche et écouter ses préoccupations. Expliquez-lui pourquoi vous pensez qu'elle a les compétences nécessaires pour s'acquitter de cette tâche. Aidez-la à envisager d'autres approches si elle pense que cela peut être utile. Encouragez-la et soutenez-la en lui fournissant les ressources nécessaires. Suivez ses progrès.

B. Lui confier la tâche et écouter ses préoccupations. Discutez des étapes à suivre pour mener à bien la tâche. Demandez-lui ses idées et ses suggestions. Après avoir intégré ses idées, si possible, assurez-vous qu'elle suit votre approche générale. Suivez ses progrès.

C. Lui confier la tâche. Écoutez ses préoccupations, mais laissez-la résoudre le problème. Donnez-lui le temps de s'adapter et évitez de lui demander des résultats immédiatement. Suivez ses progrès.

D. Lui confier la tâche. Écoutez ses préoccupations et minimisez son sentiment d'insécurité en lui indiquant précisément comment s'acquitter de cette tâche. Décrivez les étapes à suivre. Suivez de près ses progrès.

15. Votre patron vous a demandé de désigner quelqu'un pour faire partie d'un groupe de travail à l'échelle de l'entreprise. Ce groupe de travail fera des recommandations pour restructurer le plan de rémunération de l'entreprise. Vous avez choisi une employée très productive, qui sait ce que ses collègues pensent du plan de rémunération existant. Elle a déjà dirigé avec succès le groupe de travail d'une autre unité. Elle souhaite obtenir cette mission. Vous devriez :

A. Lui confier la mission, mais lui dire comment elle doit représenter le point de vue de ses collègues. Précisez qu'elle doit vous remettre un rapport d'activité dans les deux jours suivant chaque réunion du groupe de travail.

B. Lui demander d'accepter la mission. Aidez-la à développer le point de vue qu'elle prendra au sein du groupe de travail. Faites le point périodiquement avec elle.

C. Lui confier la mission. Discutez de ce qu'elle doit faire pour s'assurer que le point de vue de ses collègues est pris en compte par le groupe de travail. Demandez-lui ses idées et assurez-vous qu'elle suit votre approche générale. Demandez-lui de vous faire un rapport après chaque réunion du groupe de travail.

D. Lui confier la mission. Demandez-lui de vous tenir informé-e de l'évolution de la situation. Faites le point périodiquement avec elle.

16. En raison d'une maladie dans votre famille, vous avez été contraint-e de manquer deux réunions d'un comité placé sous votre direction. Lorsque vous assistez à la réunion suivante, vous constatez que le comité fonctionne bien et qu'il progresse vers la réalisation de ses objectifs. Tous les membres du groupe sont préparé-e-s, participent et semblent enthousiastes de leurs progrès. Vous ne savez pas quel devrait être votre rôle. Vous devriez :

A. Remercier les membres du comité pour le travail accompli jusqu'à présent. Laisser le groupe continuer à travailler comme il l'a fait au cours des deux dernières réunions.

B. Remercier les membres du comité pour le travail accompli jusqu'à présent. Fixez l'ordre du jour de la prochaine réunion. Commencez à diriger les activités du groupe.

C. Remercier les membres du comité pour le travail accompli jusqu'à présent. Faites ce que vous pouvez pour que les membres se sentent important-e-s et impliqué-e-s. Essayez de solliciter d'autres idées et suggestions.

D. Remercier les membres du comité pour le travail accompli jusqu'à présent. Fixez l'ordre du jour de la prochaine réunion, mais veillez à solliciter leurs idées et leurs suggestions.

17. Vos employé-e-s sont très compétent-e-s et travaillent bien seul-e-s. Leur enthousiasme est grand en raison d'un succès récent. Leur performance en tant que groupe est remarquable. Vous devez maintenant fixer les objectifs de l'unité pour l'année prochaine. Lors d'une réunion de groupe, vous devriez :

A. Les féliciter pour les résultats de l'année dernière. Faire participer le groupe à la résolution des problèmes et la définition d'objectifs pour l'année prochaine. Encouragez-les à être créatifs-ves et aidez-les à envisager d'autres solutions. Suivez la mise en œuvre de leur plan.

B. Les féliciter pour les résultats de l'année dernière. Mettez-les au défi en fixant les objectifs pour l'année prochaine. Décrivez les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs. Suivez la mise en œuvre de votre plan.

C. Les féliciter pour les résultats de l'année dernière. Demandez-leur de fixer les objectifs pour l'année prochaine et de définir le plan d'action nécessaire pour atteindre ces objectifs. Soyez disponible pour apporter votre contribution lorsqu'on vous le demande. Suivez la mise en œuvre de leur plan.

D. Les féliciter pour les résultats de l'année dernière. Fixez les objectifs pour l'année prochaine et décrivez les mesures à prendre pour les atteindre. Sollicitez leurs idées et suggestions et intégrez-les si possible. Suivez la mise en œuvre de votre plan.

18. Vous et votre patron savez que votre département a besoin d'un nouvel ensemble de procédures de travail pour améliorer les performances à long terme. Les membres du service désirent vivement apporter des changements, mais en raison de leurs fonctions spécialisées, ils/elles n'ont pas les connaissances et les compétences nécessaires pour comprendre la situation dans son ensemble. Vous devriez :

A. Définir les nouvelles procédures. Organisez et dirigez la mise en œuvre. Faites participer le groupe dans une discussion sur les alternatives. Utilisez leurs suggestions dans la mesure du possible, mais veillez à ce que votre approche générale soit suivie. Suivez leur utilisation des nouvelles procédures.

B. Présenter les nouvelles procédures et en faire la démonstration. Dirigez étroitement le groupe dans l'utilisation initiale des procédures. Suivez leur utilisation.

C. Engager le groupe dans une discussion sur ce que devraient être les nouvelles procédures. Encouragez leur initiative et leur créativité dans l'élaboration des nouvelles procédures. Aidez-les à envisager d'autres solutions possibles. Soutenez l'utilisation des procédures. Suivez de près les résultats.

D. Demander au groupe de formuler et de mettre en œuvre un ensemble de nouvelles procédures. Répondez à toutes les questions d'ordre informatif, mais confiez-leur la responsabilité de la tâche. Vérifiez de près l'utilisation des nouvelles procédures.

19. Vous avez été récemment nommé-e chef de votre unité. Depuis votre prise de fonction, vous avez constaté une baisse des performances. La technologie a évolué et vos employé-e-s ne maîtrisent pas les nouvelles compétences et techniques. Pire encore, ils/elles ne semblent pas motivé-e-s pour acquérir ces compétences. Lors d'une réunion de groupe, vous devriez :

A. Discuter de la baisse de performance du personnel. Écoutez leurs préoccupations. Demandez-leur des solutions pour améliorer leurs performances. Montrez que vous avez confiance en leurs stratégies. Soulignez leurs efforts passés, mais suivez les performances au fur et à mesure qu'ils/elles mettent en œuvre leurs stratégies.

B. Définir les mesures correctives nécessaires que vous souhaitez qu'ils/elles prennent. Discutez de ces grandes lignes et intégrez leurs idées, mais veillez à ce qu'ils/elles mettent en œuvre votre plan d'action corrective. Suivez leurs performances.

C. Leur parler de la baisse de performance. Demandez-leur d'analyser le problème et de rédiger une série d'actions à soumettre à votre approbation. Fixez un délai pour la mise en œuvre du plan. Suivez sa mise en œuvre.

D. Définir et diriger les actions correctives nécessaires que vous voulez qu'ils/elles prennent. Définissez les rôles, les responsabilités et les normes. Vérifiez fréquemment si leurs performances s'améliorent.

20. Vous avez remarqué que l'une de vos employé-e-s inexpérimenté-e-s n'accomplit pas correctement certaines tâches. Elle a soumis des rapports inexacts et incomplets. Elle n'est pas enthousiaste à l'égard de cette tâche et pense souvent que la paperasse est une perte de temps. Vous devriez :

A. Lui faire savoir qu'elle soumet des rapports inexacts et incomplets. Discutez des mesures qu'elle devrait prendre et précisez pourquoi ces mesures sont importantes. Demandez-lui ses suggestions, mais veillez à ce qu'elle suive votre plan général.

B. Lui faire savoir qu'elle soumet des rapports inexacts et incomplets. Demandez-lui de fixer et de respecter ses propres échéances en matière de paperasse. Donnez-lui plus de temps pour faire son travail correctement. Contrôlez ses performances.

C. Lui faire savoir qu'elle soumet des rapports inexacts et incomplets. Demandez-lui ce qu'elle compte faire pour résoudre le problème. Aidez-la à élaborer un plan pour résoudre ses problèmes. Contrôlez ses performances.

D. Lui faire savoir qu'elle soumet des rapports inexacts et incomplets. Précisez les mesures qu'elle doit prendre et les délais à respecter. Montrez-lui comment compléter les rapports. Contrôlez ses performances.

Fiche d'évaluation

Style de flexibilité				
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Totals				

Annexe 2.3 (partie 2) Analyse du management situationnel

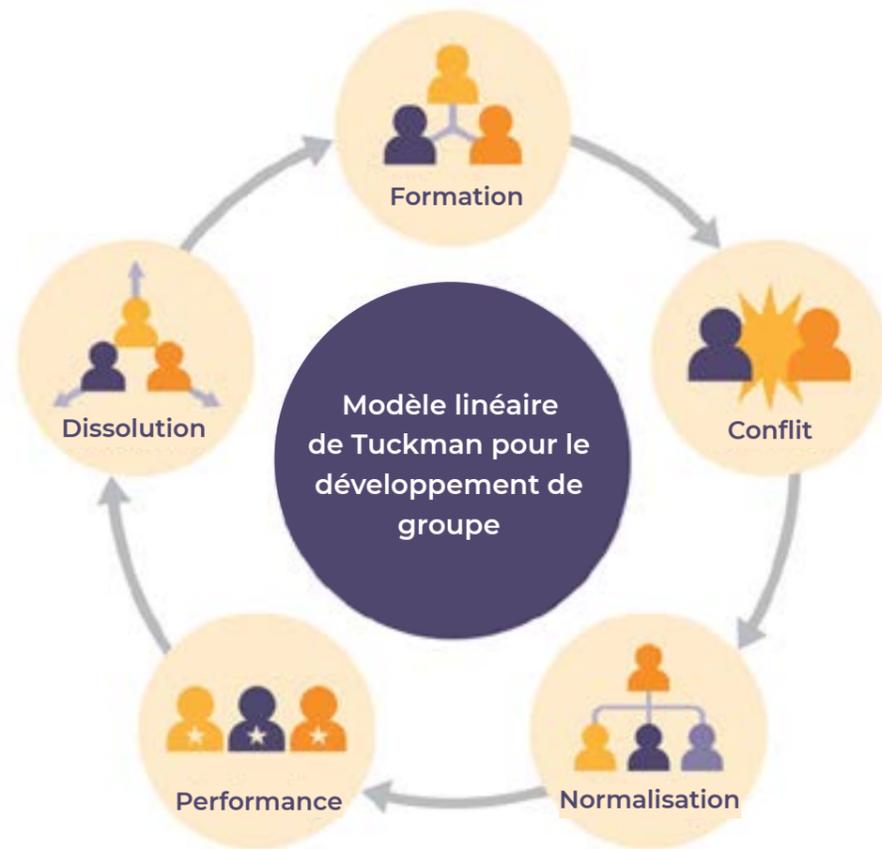
Comportement directif	Comportement solidaire
<ul style="list-style-type: none"> • Fixer des buts ou des objectifs • Planifier le travail de l'employé-e à l'avance • Communiquer les priorités du travail • Clarifier les rôles de l'équipe dans l'accomplissement d'une tâche • Fixer des délais pour le travail à venir • Déterminer les méthodes d'évaluation des performances de l'employé-e • Vérifier que le travail est effectué correctement 	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter les problèmes de l'employé-e • Féliciter l'employé-e pour l'accomplissement de la tâche • Demander des suggestions ou des commentaires sur l'accomplissement des tâches • Encourager le cadre à accomplir la tâche • Révéler des informations sur soi-même • Communiquer des informations sur les tâches • Faciliter la résolution de problèmes ou la prise de décisions par l'employé-e

Les 4 styles expliqués

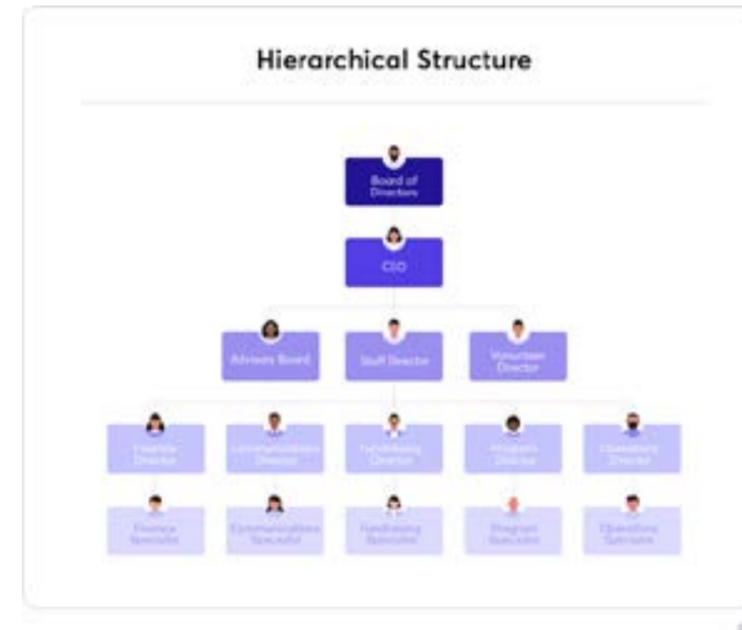
Que fait un-e dirigeant-e de style 1 ? (très directif/peu solidaire)	Que fait un-e dirigeant-e de style 2 ? (très directif/très solidaire)
<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les problèmes • Fixe des objectifs et définit les rôles • Élabore des plans d'action pour résoudre les problèmes • Contrôle toutes les prises de décision • Fournit des directives spécifiques et s'engage largement dans une communication à sens unique • Initie la résolution des problèmes et la prise de décision • Annonce les solutions et les décisions • Supervise et évalue le travail des subordonné-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les problèmes • Fixe des objectifs • Élabore des plans d'action pour résoudre les problèmes et consulte les subordonné-e-s • Explique ses décisions, sollicite des idées et accroît la communication dans les deux sens • Soutient et félicite l'initiative des subordonné-e-s • Prend les décisions finales après avoir entendu d'autres idées • Dirige le travail des subordonné-e-s • Évalue le travail des subordonné-e-s

Que fait un-e dirigeant-e de style 3 ? (peu directif/très solidaire)	Que fait un-e dirigeant-e de style 4 ? (peu directif/peu solidaire)
<ul style="list-style-type: none"> • Implique les subordonné-e-s dans l'identification des problèmes et la définition des objectifs • Demande aux subordonné-e-s de définir la manière dont la tâche doit être accomplie • Fournit de l'assurance, du soutien, des ressources et des idées sur demande • Partage la responsabilité de la résolution des problèmes et de la prise de décision avec les subordonné-e-s • Écoute et facilite la résolution des problèmes et la prise de décision des subordonné-e-s • Collabore avec les subordonné-e-s pour évaluer leur travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Définit les problèmes conjointement avec les subordonné-e-s • Permet aux subordonné-e-s de développer un plan d'action et de contrôler la prise de décision • Fixe les objectifs de façon collaborative • Accepte les décisions des subordonné-e-s et ne contrôle les performances que périodiquement • Permet aux subordonné-e-s d'évaluer leur propre travail • Permet aux subordonné-e-s d'assumer des responsabilités et de s'attribuer des mérites

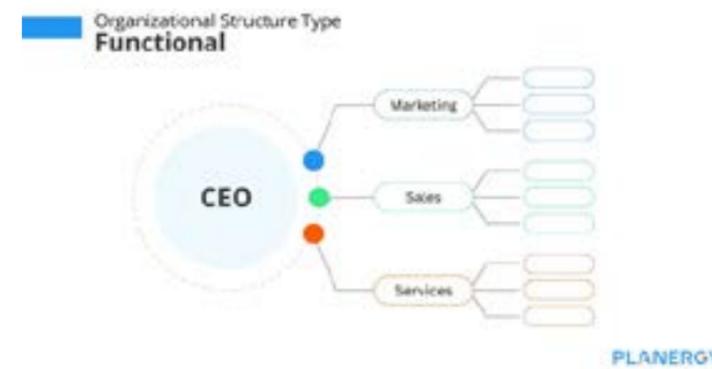
Annexe 2.4
Le cycle de formation des groupes



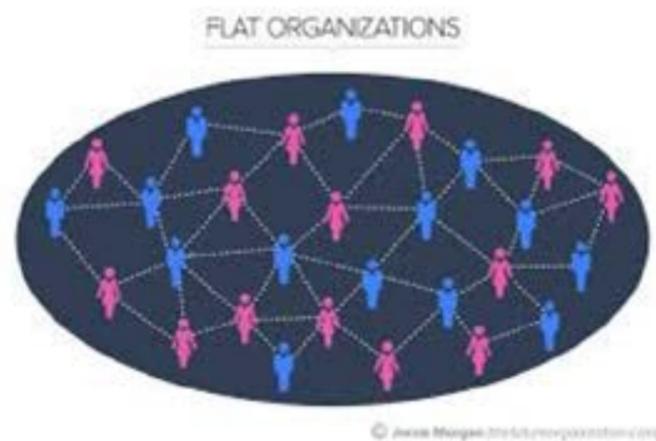
Annexe 2.5
Exemples de structures d'encadrement



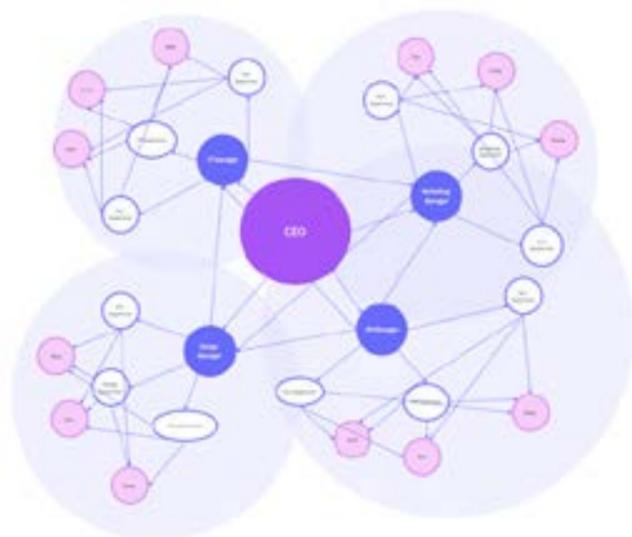
Structure hiérarchique



Structure fonctionnelle



Structure plate



Structure en réseau

Annexe 2.6 Les styles d'encadrement

1. L'encadrement féministe

Qu'est-ce que l'encadrement féministe ?

L'encadrement patriarcal renforce une dynamique de domination et de subordination. Il fait du pouvoir un jeu à somme nulle : si j'en obtiens, il y en a moins pour toi. L'encadrement féministe cherche à transformer cette dynamique : il nous apprend que nous pouvons devenir puissants en faisant en sorte que ceux qui nous entourent se sentent habilités, capables et respectés. Il recherche le pouvoir avec les autres plutôt que le pouvoir sur les autres.

(Action Aid, 2018)

Les principes de l'encadrement féministe

Certaines organisations ont créé leurs propres « principes d'encadrement féministe » pour guider leur travail et la manière dont elles gèrent leurs organisations. En voici un exemple (Plan International, 2022)

1. Conscience de soi et courage
Faire des efforts conscients pour reconnaître nos vulnérabilités et valoriser nos points forts tout en nous mettant au défi, ainsi que les autres, de nous améliorer grâce à l'auto-réflexion et à un retour d'information mutuel et empathique.

2. Soins personnels et collectifs
Prendre soin de notre santé individuelle et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et encourager les membres de l'équipe et les partenaires coopérants à donner la priorité à la prise en charge de soi et d'autrui. Cela s'étend également aux soins institutionnels, c'est-à-dire aux responsables qui équilibrent la charge de travail de leur personnel, lui permettant de privilégier les soins personnels et promouvant des améliorations infrastructurelles afin de créer un environnement de travail harmonieux.

<p>3. Responsabilité collective Promouvoir l'établissement d'objectifs en collaboration et créer des espaces institutionnels permettant aux membres de l'équipe et aux jeunes de participer et de diriger les processus de prise de décision sur un pied d'égalité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.</p>	<p>4. La diversité Reconnaître, célébrer et promouvoir la diversité dans l'ensemble de l'organisation en élargissant notre vision du monde au-delà des schémas binaires et en encourageant l'encadrement des jeunes, en particulier des pays du Sud.</p>
<p>5. Tolérance zéro à l'égard de la discrimination et du harcèlement sexuel Dénoncer toute forme de discrimination, d'abus de pouvoir et de harcèlement sexuel et mettre en œuvre les mesures disciplinaires appropriées.</p>	<p>6. Lutter contre les préjugés Reconnaître les préjugés conscients et inconscients et vérifier nos propres privilèges individuels et institutionnels fondés sur le sexe, la classe, la race, les capacités et d'autres facteurs.</p>
<p>7. Partager le pouvoir Utiliser le pouvoir de manière responsable pour transformer les systèmes et offrir l'égalité des chances. Tirer parti du pouvoir individuel et collectif pour créer un espace pour les jeunes. Reconnaître le travail des autres et s'engager de manière éthique et non abusive avec les membres de l'équipe et les communautés.</p>	<p>8. Orienté vers un but Promouvoir la justice de genre et transformer les normes de genre nuisibles, et refléter cet objectif dans notre vie personnelle et professionnelle. Apporter de la passion et de l'énergie à notre travail.</p>
<p>9. La joie de la co-création Faire du lieu de travail un espace de collaboration et de respect mutuel où les gens aiment se retrouver.</p>	<p>10. Honorer le mouvement Reconnaître, honorer et se tenir en solidarité avec les organisations féministes en tant qu'alliées solides qui s'associent à des actions cruciales pour créer un changement durable et efficace en faveur de la justice de genre.</p>
<p>Questions pour la discussion ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec quels principes êtes-vous en accord ou en désaccord ? • Vous considéreriez-vous comme une dirigeante féministe ? • L'encadrement féministe présente-t-il des inconvénients ? 	

2. L'encadrement transformationnel

Qu'est-ce que l'encadrement transformationnel ?

L'encadrement transformationnel est un processus par lequel les dirigeant-e-s s'engagent avec les autres, les influencent et les motivent à travailler plus dur et mieux. L'encadrement transformationnel est un style qui peut inspirer des changements positifs chez ceux/celles qui le suivent. Les dirigeant-e-s transformationnel-le-s sont généralement énergiques, enthousiastes et passionné-e-s.

Caractéristiques d'un-e dirigeant-e transformateur-trice

Stimulation intellectuelle : Remettre en question le statu quo, encourager la créativité, explorer de nouvelles façons de faire les choses et d'apprendre.

Considération individualisée : Encourager les personnes qui les suivent à partager leurs idées et à communiquer directement avec eux/elles. Reconnaître la contribution unique de chaque suiveur-euse.

Une motivation inspirante : Une vision claire qui peut être exprimée avec passion et motivation auprès des suiveurs-euses.

Influence idéalisée : Un modèle pour les suiveurs-euses. Parce qu'ils/elle font confiance envers le/la dirigeant-e et le/la respectent, ils/elles l'imitent et intériorisent ses idéaux.



Questions pour la discussion

- Pouvez-vous citer des dirigeant-e-s que vous connaissez qui sont transformationnel-le-s ?
- Quels sont les aspects négatifs et positifs de cette approche ?

3. L'encadrement fondé sur des valeurs

<p>Qu'est-ce que l'encadrement fondé sur des valeurs ?</p> <p>L'encadrement fondé sur des valeurs est un style d'encadrement qui s'appuie sur les valeurs du dirigeant/de la dirigeante et de son équipe. Il repose sur le concept selon lequel les gens se motivent en mettant en œuvre leurs valeurs personnelles dans leur vie quotidienne. Les organisations qui suivent un ensemble de croyances communes ont des employé-e-s qui sont plus disposé-e-s à travailler ensemble, ce qui peut accroître la productivité.</p>	
<p>Exemple - Valeurs de Restless Development</p>	
 <p>"Tête" Nous sommes des expert-e-s de nos réalités vécues. Nous innovons et essayons de nouvelles choses sans craindre l'échec.</p>	 <p>"Le cœur" Le pouvoir des jeunes est au cœur de tout ce que nous faisons. Nous donnons la priorité au bien-être de tous nos collaborateurs-trices, en soutenant les jeunes dirigeant-e-s pour qu'ils/elles s'épanouissent.</p>
 <p>"Les mains" Nous collaborons et transférons le pouvoir avec les jeunes et les communautés. Nous connectons, nourrissons, célébrons et finançons les jeunes dirigeant-e-s.</p>	 <p>"La voix" Nous sommes honnêtes et transparent-e-s. Nous utilisons notre voix pour ce qui est juste.</p>
<p>Questions pour la discussion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos valeurs ou celles de votre organisation ? • Comment mettez-vous en œuvre ces valeurs dans votre travail quotidien ? • Quels pourraient être les défis de l'encadrement fondé sur des valeurs ? 	

Annexe 2.7 Animation inclusive - Liste de contrôle

Avant la réunion			
Inviter uniquement les personnes qui doivent être présentes		Vérifier les besoins en matière d'accessibilité - et prévoir des traducteurs-trices, des interprètes, des lieux accessibles, le cas échéant.	
Obtenir des informations sur l'ordre du jour		Attribuer des rôles- facilitateur-trice, preneur-euse de notes, chronométreur-euse, responsable technique.	
Veiller à disposer d'un budget suffisant pour les mesures d'accessibilité ou pour fixer des attentes appropriées en termes d'accessibilité.		

Pendant la réunion			
Demander aux participant-e-s ce dont ils/elles ont besoin pour se sentir en sécurité et établir des « règles d'engagement		Définir les attentes - revoir les objectifs et l'ordre du jour de la réunion	
Encourager les participant-e-s à utiliser les mêmes pronoms lors des présentations.		Participation égale- le contenu est généré par les personnes présentes dans la salle.	
Commencer la réunion par un bilan pour voir comment tout le monde se porte.		Être curieux-euse - posez des questions et faites preuve d'une écoute active des points soulevés.	

Respecter les différences et permettre aux gens de contribuer de différentes manières (écrites, orales).		Faire une pause- prévoir des temps de réflexion, de pensée silencieuse et de travail individuel, afin de permettre aux voix les plus discrètes de s'exprimer.	
Langue- créer une culture d'appréciation		Petits groupes- se séparer pour discuter et faire un compte-rendu	
Ajuster les activités pour vous assurer que tous les participant-e-s peuvent y prendre part.		Vérifier régulièrement auprès des participant-e-s qui ont des besoins en matière d'accessibilité- faire preuve de souplesse pendant les réunions .	

Après la réunion			
Évaluation- découvrir comment la session s'est déroulée, par le biais de conversations rapides ou d'enquêtes.		Notes- assurer toujours le suivi des notes et des accords ou actions mis en évidence.	
.....		

