



WORLD ASSOCIATION
OF GIRL GUIDES
AND GIRL SCOUTS

ÊTRE LEADER POUR ELLE ET SON MONDE

SYNTHÈSE DU MODÈLE DE LEADERSHIP
DES GUIDES ET DES ÉCLAIREUSES



Crédits

Écrit par : Elsa Cardona et Andii Verhoeven.

© World Association of Girl Guides and Girl Scouts, 2018

Bureau Mondial
12c Lyndhurst Road
London NW3 5PQ
UK

+44 (0)20 7794 1181

leadingforherworld@waggggs.org
www.waggggs.org/what-we-do/lead



QUI SOMMES-NOUS ?

L'Association mondiale des Guides et des Éclaireuses est le plus vaste Mouvement bénévole dédié aux filles et aux jeunes femmes dans le monde. Notre mouvement dans sa diversité représente dix millions de filles et de jeunes femmes dans 150 pays. Depuis plus de 100 ans, le guidisme/scoutisme féminin a transformé la vie de filles et de jeunes femmes dans le monde entier, en leur procurant un appui et un accès à l'autonomie, afin de leur permettre de réaliser pleinement leur potentiel et de devenir des citoyennes du monde responsables.

CE QUE NOUS FAISONS

Nous offrons aux filles un espace sûr dans lequel elles peuvent pratiquer leur courage, leur bienveillance et leur curiosité. Nos atouts sont des programmes éducatifs non formels et innovants, le développement du leadership, le plaidoyer et l'action au sein de la communauté pour permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer leurs capacités et l'assurance dont elles ont besoin pour apporter des changements positifs dans leur propre vie, dans leur communauté et dans leur pays.

Nous dispensons nos programmes dans cinq régions de l'AMGE : Afrique, Asie Pacifique, Europe, Hémisphère occidental et Région arabe. Nous organisons également des événements de plaidoyer et de leadership dans nos cinq Centres mondiaux : Notre Chalet en Suisse, Sangam en Inde, Pax Lodge au Royaume-Uni, Notre Cabaña au Mexique et Kusafiri, notre Centre mondial itinérant en Afrique. À travers nos programmes mondiaux, les filles du monde entier se rassemblent pour acquérir de nouvelles capacités, partager leur expérience internationale et nouer des liens d'amitiés pour la vie.

LEADERSHIP ET AMGE

Pour l'AMGE, le leadership est un parcours partagé qui nous procure les moyens de travailler ensemble et d'apporter des changements positifs dans nos vies, dans la vie des autres et plus largement dans la société. Un·e bon·ne leader est quelqu'un qui apprend tout au long de sa vie, cherche à approfondir sa compréhension de différents contextes, fait appel à différents savoirs et utilise ces apprentissages pour collaborer avec les autres, afin de faire une vraie différence.

Le Mouvement des Guides et des Éclaireuses donne les moyens aux filles et aux femmes de devenir des leaders depuis plus de 100 ans. La promesse d'enfant de "faire de son mieux" marque l'entrée dans un parcours de développement du leadership basé sur des valeurs, qui nourrit et célèbre qui elles sont et ce qu'elles peuvent apporter au monde autour d'elles.

Être Guide ou Éclaireuse permet aux filles de construire les fondations de la pratique du leadership, de la confiance en soi et des compétences de la vie quotidienne à travers un parcours d'apprentissages qu'elles façonnent elles-mêmes. Elles fixent leurs propres objectifs et les poursuivent à leur propre rythme. Elles apprennent à se connaître elles-mêmes et à comprendre ce dont elles ont besoin pour s'épanouir.

Tandis qu'elles grandissent, les guides et les éclaireuses utilisent cette expérience pour prendre les rênes dans leur propre vie. Elles peuvent aussi transmettre leurs acquis en tant que cheftaine responsable de jeunes, leader au sein de leur association ou leader à l'échelle mondiale du Mouvement. En permettant aux filles et aux femmes de prendre en main leur parcours de guidisme/scoutisme féminin dès le plus jeune âge et de se développer pour devenir des modèles pour les générations de guides et d'éclaireuses à venir, nous leur donnons les outils nécessaires pour devenir des femmes audacieuses et confiantes dans tous les aspects



de leur vie. Il ressort d'une récente étude mondiale menée par l'AMGE et l'Université d'Exeter¹, que 46 % des filles et des femmes pensent que le fait d'appartenir au sexe féminin peut les désavantager lorsqu'elles recherchent des opportunités de leadership et seulement 37 % ont le sentiment que la société soutient les leaders femmes. Cependant, 88 % d'entre elles ont le sentiment de pratiquer activement le leadership dans le guidisme/scoutisme féminin et 80 % pensent que c'est ce qui les a motivées pour faire une différence dans la société.

Le guidisme/scoutisme féminin donne aux filles le pouvoir d'exploiter complètement leur potentiel. Nos Organisations membres de guides et d'éclaireuses aux quatre coins de la planète offrent des expériences de développement du leadership de qualité pour les filles et les femmes dès l'âge de cinq ans. À l'AMGE, nous organisons des événements internationaux sur le leadership depuis 1932 et nous dispensons un programme de développement du leadership sur mesure depuis 2006.

Pourtant, dans le monde dans lequel les filles grandissent aujourd'hui, il peut être difficile d'atteindre pleinement son potentiel, et nous voulons faire toujours plus pour préparer les filles et les femmes à être des actrices du changement dans leurs sociétés. C'est pourquoi nous sommes en train de concevoir une nouvelle offre de leadership pour le Mouvement des guides et des éclaireuses, qui repose sur un modèle de leadership spécialement conçu pour les filles et les femmes, et fait appel à des modèles de mise en œuvre innovants pour atteindre nos dix millions de membres. Notre nouveau programme de développement du leadership :

- Inspirera les **filles** avec les valeurs, les attitudes, les comportements, les capacités et les connaissances dont elles ont besoin pour devenir des leaders, des actrices du changement, des entrepreneures et des militantes.
- Donnera les moyens à aux **cheftaines responsables de jeunes** de devenir des modèles inspirantes et stimulantes qui créent des espaces bienveillants, afin de permettre aux filles d'être elles-mêmes, de prendre leur vie en main et de développer résilience et confiance en elles.
- Fera en sorte que les **leaders de nos organisations** restent uni·e·s, continuent de se développer et se concentrent sur les filles, afin d'offrir à leurs membres des expériences de développement du leadership pertinentes, exaltantes et accessibles.
- Aidera les **leaders de notre Mouvement** à faire entendre la voix des filles et des jeunes femmes sur la scène mondiale et à défendre un Mouvement des guides et des éclaireuses divers et durable.

LE MODÈLE DE LEADERSHIP DE L'AMGE

Nous avons travaillé avec l'Université d'Exeter pour concevoir un nouveau modèle de leadership qui s'appuie sur plus d'un siècle de connaissances pratiques sur le leadership des filles et des femmes. Le modèle de leadership de l'AMGE se base sur le modèle des "Cinq états d'esprit d'un manager"² élaboré par Henry Mintzberg et Jonathan Gosling. Il s'agit d'une adaptation de ce modèle de leadership - qui a fait ses preuves au plan international³ - retravaillé pour correspondre à la mission de l'AMGE : "Permettre aux filles et aux jeunes femmes de développer pleinement leur potentiel en tant que citoyennes du monde responsables".

La plupart des modèles et programmes traditionnels de leadership sont basés sur des capacités, des connaissances et des aptitudes spécifiques que vous êtes supposé·e développer pour devenir un·e bon·ne leader. Or, à force d'observer et de soutenir les filles dans leur parcours de leadership, nous avons tiré la conclusion que, bien que les compétences puissent être importantes, nos valeurs, perspectives et comportements en tant que leader, sont encore plus importants. Nous ne pensons pas qu'il existe un kit universel de traits de leadership qui ferait automatiquement de toute personne un·e bon·ne leader, parce

¹ *Leadership et Opportunités pour les jeunes femmes*, Conclusions initiales d'une étude AMGE/ Université d'Exeter, 2018

² Copyright 2003 Harvard Business School Publishing

³ Le modèle d'origine est utilisé pendant plus de 20 ans dans des programmes tels que le programme international des Masters pour les managers : <https://impm.org>



que nous savons que le leadership est un phénomène enraciné dans un contexte. C'est une expérience vécue, un processus interactif qui se déroule au sein d'un groupe de personnes, à un moment donné, dans un lieu donné.

Des compétences spécifiques peuvent toutefois être importantes pour nous permettre de nous développer en tant que leaders et nous pourrons nous appuyer sur ces bases pour construire les compétences en leadership dont nous aurons besoin pour assumer des postes spécifiques. Mais sans développer nos attitudes et comportements en tant que leaders, nous ne pourrons pas devenir des modèles pour une pratique stimulante du leadership, quelle que soit la quantité de compétences auxquelles nous ayons été formé·e·s.

QU'EST-CE QUE LA PRATIQUE DU LEADERSHIP ?

Notre nouveau modèle de leadership est un modèle de pratique du leadership. La pratique du leadership, c'est l'ensemble des comportements quotidiens que vous décidez d'adopter pour traduire vos valeurs en actions et créer un changement positif. La pratique du leadership considère que vos **"manières d'être et de penser le monde"** sont les fondations de la personne que vous êtes en tant que leader. La meilleure manière de travailler sur ces fondations est de pratiquer le leadership de manière consciente et active.

Nous avons la conviction que :

- La pratique du leadership est un processus qui demande de travailler sur tous les aspects de sa personne.
- Tout le monde peut développer sa pratique du leadership dans la vie quotidienne.
- Tout le monde, à n'importe quel âge, dans n'importe quelle position ou situation peut devenir plus conscient·e de la manière dont il ou elle pratique le leadership.
- Nous devons donner à tout le monde les outils pour se considérer comme des leaders et réfléchir à leur pratique du leadership.
- Nous devons consacrer du temps et un espace pour pratiquer le leadership si nous voulons être de meilleur·e·s leaders. Occuper un poste de pouvoir ne fait pas automatiquement de nous un·e leader.
- Les filles peuvent développer leur leadership à tous les âges – et il incombe aux adultes qui les soutiennent de créer des espaces pour leur permettre de s'entraîner.
- Nos valeurs et comportements jouent un plus grand rôle sur la personne que nous sommes en tant que leader que les compétences que nous acquérons.

LE LEADERSHIP PARTAGÉ

L'AMGE voit le leadership comme un processus partagé qui fait partie de notre vie quotidienne. Lorsque nous inspirons d'autres personnes et les outillons, même à petite échelle, nous pratiquons le leadership. Partager le leadership multiplie les succès d'une équipe : chacun·e se sent apprécié·e et cela nous aide à trouver des solutions créatives en mettant en lumière différentes perspectives. Cela suppose aussi que nous travaillions sur nous-mêmes, afin de nous adapter et de placer l'intérêt collectif au premier plan. Le leadership n'est pas une question de savoir qui est responsable ou qui a le pouvoir, il s'agit de créer collectivement un environnement dans lequel chacun·e se sent estimé·e à sa juste valeur et peut donner le meilleur de lui ou d'elle-même. Il n'y a jamais qu'un·e seul·e leader dans une équipe : on doit faire en sorte que chacun·e puisse pratiquer le leadership.



LE LEADERSHIP CONTEXTUEL (*WORLDLY LEADERSHIP*)

Notre modèle de leadership est basé sur l'idée d'un leadership ancré dans le contexte. Il accorde une grande importance au fait d'adapter son leadership au contexte local particulier. Contrairement aux modèles de leadership mondiaux et mondialisés (*global leadership*) qui regardent le monde d'un point de vue distant et essaient de trouver des caractéristiques communes, le leadership contextuel invite à comprendre le contexte local en profondeur et à s'impliquer en conséquence.

Le leadership contextuel rejette l'approche "prêt à porter" d'un leadership qui serait standardisé et applicable partout. Il remet en question l'idée selon laquelle il existerait un set de compétences spécifiques et prédéfinies qui amélioreraient les performances en leadership. Le leadership contextuel reconnaît que la pratique du leadership peut prendre des formes différentes dans des contextes différents et peut être développée à travers différentes perspectives. En apprenant à répondre à la complexité du monde à travers la manière dont nous nous comportons en tant que leaders, nous construisons des fondations solides pour une pratique du leadership à mettre en application tout au long de notre vie, dans n'importe quel rôle.

"Les états d'esprit du leadership de l'AMGE m'ont aidée à avoir plus confiance en moi en tant que leader parce que je peux identifier ce qui manque dans mon style de leadership et je peux y réfléchir en m'appuyant sur les états d'esprit d'une leader. Je m'en servirai pour réfléchir si les choses ne fonctionnent pas bien dans certaines situations et lorsque je voudrai savoir comment je peux m'adapter et changer pour produire de meilleurs résultats."

Participante au séminaire de leadership Helen Storrow, 2018

LES ÉTATS D'ESPRIT DU LEADERSHIP, C'EST QUOI ?

Le modèle de leadership de l'AMGE utilise un système de six états d'esprit comme outil principal pour rendre la pratique du leadership plus consciente.

Chaque état d'esprit se présente comme une fenêtre à travers laquelle nous pouvons regarder pour avoir différentes perspectives et pour influencer consciemment sur nos réactions, réflexions, choix et comportements. En nous appuyant sur les six états d'esprit du leadership en tant qu'outils pour saisir le sens de nos expériences, nous devenons plus conscient·e·s de notre pratique du leadership et nous pouvons intérioriser les comportements d'un·e leader jusqu'à ce qu'ils deviennent une habitude, qu'ils deviennent partie intégrante de la personne que nous sommes.

En pratiquant consciemment les états d'esprit du leadership, nous prenons l'habitude de prendre en compte différents aspects du contexte en toute situation, et nous ajustons nos choix et nos actions en conséquence. Au fil du temps, alors que nous continuons à pratiquer les six états d'esprit dans différentes situations, ils finissent par faire partie de nous-mêmes et notre leadership change. Nous avons la conviction que si toutes les leaders, à tous les échelons du guidisme/scoutisme féminin, pratiquent les états d'esprit du leadership, ils et elles seront mieux préparé·e·s pour atteindre l'objectif du Mouvement.

Les états d'esprit agissent comme un système flexible, qui offre aux leaders des perspectives qu'ils et elles peuvent combiner pour créer intentionnellement des comportements de leadership. Ils sont particulièrement



pertinents pour l'AMGE en raison de la diversité de notre Mouvement. Chacun·e peut exercer le leadership au quotidien, mais la pratique des états d'esprit et leur traduction concrète peuvent s'adapter au contexte, à l'âge ou au poste. Les états d'esprit nous emmènent dans un parcours qui fait appel à la réflexion pour trouver du sens dans nos expériences, explorer cette signification sous différents angles et traduire ce que nous apprenons en action responsable. La pertinence de chaque état d'esprit évoluera en fonction de la situation, et nous pourrions puiser dans les différents états d'esprit ou les combiner à différents moments. Les états d'esprit du leadership grandissent avec nous tandis que nous approfondissons notre compréhension du modèle en le pratiquant.

S'ENTRAÎNER À PRATIQUER LE LEADERSHIP

Développer son leadership est un apprentissage qui dure toute la vie, et nous sommes convaincu·e·s que cela s'apprend à travers des expériences et non des cours théoriques. Tout le monde peut devenir un·e grand·e leader s'il ou elle pratique consciemment les états d'esprit du leadership chaque jour, jusqu'à ce qu'ils deviennent une partie intégrante de sa pensée intuitive et de son comportement. Nous avons la conviction que les personnes qui intériorisent les six états d'esprit pratiquent un bon leadership, et nous rapprochent de la vision de l'AMGE : un monde dans lequel les filles sont estimées à leur juste valeur et agissent pour changer le monde.

Quand réfléchissons-nous consciemment aux six états d'esprit du leadership ? À quelle fréquence les utilisons-nous comme des outils pour comprendre nos expériences et nourrir nos comportements, décisions et actions ? La première étape pour s'approprier le modèle de leadership de l'AMGE consiste à identifier des manières simples d'être conscient·e de notre pratique du leadership au quotidien.

Pour commencer à développer votre pratique du leadership, essayez de répondre à ces questions :

- Comment vais-je créer un espace mental quotidien pour réfléchir à la manière dont j'ai utilisé les états d'esprit ?
- Quelles valeurs sont essentielles pour moi – et quel est le comportement qui peut m'aider à démontrer ces valeurs ?
- Quel changement dans mon comportement m'aidera à donner plus de pouvoir aux autres ?
- Quel comportement me motive et me dynamise toujours ?
- Comment puis-je me mettre à la place de quelqu'un d'autre en ce moment-même ?

LE MODÈLE DE LEADERSHIP DE L'AMGE

ÊTRE LEADER DE SOI-MÊME

Esprit de réflexion

Trouvez un sens à vos expériences passées, pensez à votre comportement et à son impact. Explorez vos valeurs et comment leur rester fidèle lorsque vous pratiquez le leadership. Cultivez votre curiosité ! Ménagez un espace pour apprendre sur vous-même, prendre soin de vous, et reconnaître et créer les conditions dont vous avez besoin pour vous épanouir.

PRENDRE EN COMPTE D'AUTRES RÉALITÉS

Esprit de contextualisation

Mettez-vous à la place des autres, travaillez à comprendre plus profondément leurs besoins et préoccupations. Observez, posez des questions et informez-vous sur les conditions et perspectives locales. Construisez des liens significatifs avec les autres à travers des opportunités inclusives de partager le leadership.

MENER À L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Esprit d'égalité femmes-hommes

Prenez en compte le genre quand vous pratiquez le leadership, et remettez en question les stéréotypes de genre. Travaillez à comprendre l'impact des barrières que rencontrent les femmes, et aidez les autres à les reconnaître et les surmonter. Promouvez la valeur de faire partie d'un Mouvement mené par les filles.

MENER UNE ACTION RESPONSABLE

Esprit de conduite du changement

Mobilisez de l'énergie pour créer du changement mais aussi pour protéger ce qui doit l'être. Traduisez vos valeurs en action. Pratiquez le leadership pour créer un monde où toutes les filles sont valorisées et peuvent développer pleinement leur potentiel de citoyennes du monde responsables.

GÉRER DES RELATIONS

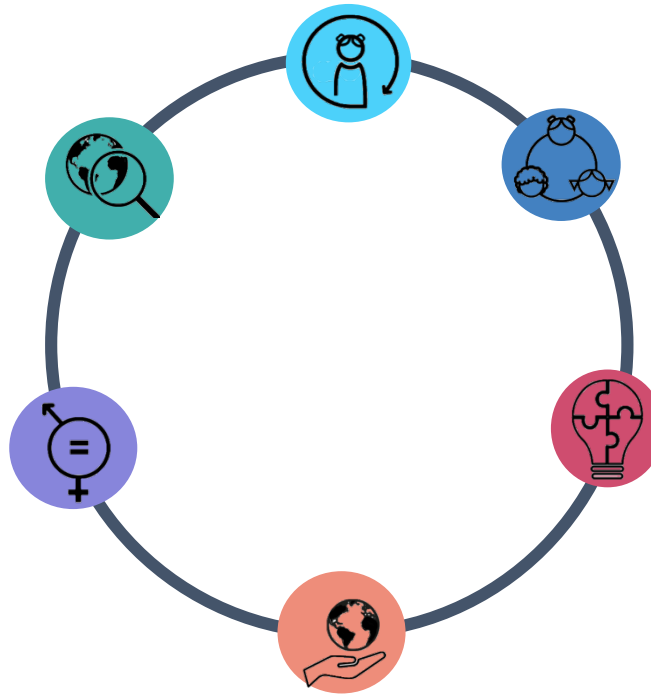
Esprit collaboratif

Regroupez différentes perspectives et inspirez le consensus autour d'une vision commune. Écoutez et apprenez des autres. Partagez librement ce que vous apprenez. Créez les structures, conditions et attitudes dont les personnes ont besoin pour développer leur potentiel et pleinement apporter leur contribution à une équipe ou une situation.

MENER L'INNOVATION

Esprit critique et créatif

Créez un environnement où l'innovation et l'investigation sont valorisées. Posez des questions, analysez les informations que vous recueillez et tirez-en des enseignements. Faites attention aux suppositions et remettez-les en question. Encouragez les autres (et vous-même !) à innover. Cherchez de nouvelles idées et soyez prêt-e à changer d'avis.





ESPRIT DE REFLEXION

Être leader de soi-même



La première étape pour pratiquer un bon leadership consiste à travailler sur notre conscience de soi et notre intelligence émotionnelle en prenant le temps de faire notre autocritique de manière bienveillante. Cela nous aide à avoir plus d'empathie avec les autres en comprenant leurs réactions et leurs émotions sans préjugés et cela nous aide à identifier et à répondre à des situations de leadership complexes et ambiguës.

La réflexion n'est pas seulement une affaire d'introspection, elle nous aide aussi à voir comment nous répondons à ce qui se passe dans le monde autour de nous. Cela nous permet de trouver du sens dans nos expériences et d'être plus conscient·e de la manière dont nous gérons nos futures expériences, créant ainsi un cycle d'apprentissage positif qui nous aide à développer notre leadership concrètement, en pratiquant.

Nous pratiquons cet état d'esprit pour :

- Avoir conscience de nous-mêmes et des autres.
- Explorer et développer nos valeurs.
- Dégager le sens de nos expériences passées.
- Comprendre comment le contexte influe sur nos expériences et perceptions.
- Réfléchir à nos actions et à l'impact de notre leadership à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement.
- Nous assurer de continuer à apprendre de nos expériences et à adapter nos opinions.
- Analyser nos erreurs et reconnaître nos succès.
- Créer des habitudes positives en prenant soin de nous.
- Développer notre résilience en s'entraînant à la réflexion.

Conseils pour pratiquer l'esprit de réflexion :

- Explorez différentes manières de vous recentrer (par ex. yoga, méditation, pratique de la pleine conscience, réflexion sur les zones d'apprentissage) et choisissez-en une qui fonctionne bien pour vous. Pratiquez-là en y consacrant cinq minutes chaque jour jusqu'à ce que vous puissiez l'utiliser rapidement pour vous concentrer en toute situation.
- Tenez un journal d'apprentissages et à la fin de chaque journée, écrivez quelques phrases décrivant les situations que vous avez rencontrées, ce que vous avez appris et la manière dont vous avez pratiqué les états d'esprit du leadership au cours de la journée.
- Conservez un "tracker d'émotions" dans votre journal d'apprentissage et à la fin de chaque journée, consignez votre humeur générale de la journée. Choisissez une manière de décrire vos émotions qui fonctionne pour vous : vous pouvez utiliser des mots, une échelle numérique, des dessins, des couleurs, des chansons, des émoticônes, etc. Ajoutez des notes pour vous relier à vos émotions, vos pensées, vos besoins et vos désirs.
- Posez-vous les cinq questions suivantes dans différentes situations : Qui a été concerné ? Que s'est-il passé ? Où cela a-t-il eu lieu ? Quand cela a-t-il eu lieu ? Pourquoi est-ce que cela a eu lieu ?
- Soyez curieuse ! N'ayez pas peur de poser des questions aux personnes autour de vous.

(Le modèle de leadership) “m'a fait voir le leadership comme un concept plus holistique en opposition au simple fait d'être leader dans le contexte d'une unité ou d'une formation. Ce concept m'a donné plus confiance en moi car j'ai parcouru les différents états d'esprit qui sont en moi, ce qui m'a aidée à identifier des domaines spécifiques dans lesquels je peux m'améliorer et pour lesquels je peux demander de l'aide afin de les développer.”

Participante au séminaire de leadership Helen Storrow, 2018

ESPRIT DE CONTEXTUALISATION

Prendre en compte d'autres réalités



Pratiquer le leadership contextuel exige d'être passé·e par la première étape de réflexion. Ce n'est qu'après avoir compris comment notre contexte façonne nos expériences que nous pouvons réellement comprendre pourquoi il ne peut pas y avoir une approche universelle du leadership.

Comprendre le contexte n'est pas une tâche facile. Cela nécessite d'avoir le sens de l'observation, de savoir analyser ce que nous voyons et de poser les bonnes questions. Cela conduit aussi à reconnaître et à remettre en question nos propres préjugés. L'esprit de contextualisation nous aide à nous relier à des personnes qui sont différentes de nous (en raison de leur âge, de leur position, de leur culture, etc.) et nous procure les outils pour travailler dans des environnements complexes et divers.

Nous pratiquons cet état d'esprit pour :

- Se mettre à la place d'autres personnes, comprendre de manière plus approfondie leurs besoins et préoccupations.
- Développer et faire preuve d'empathie.
- Comprendre comment nos valeurs et comportements fonctionnent dans des environnements différents.
- Créer et adapter notre cadre de référence en se basant sur des informations contextuelles.
- Adapter notre leadership pour qu'il soit pertinent par rapport aux conditions locales.
- Reconnaître nos préjugés inconscients et éviter la généralisation et les stéréotypes.
- Éviter d'adopter une approche "prêt-à-porter".
- Défendre sans cesse la diversité et l'inclusion.
- Comprendre comment travailler dans des contextes complexes et divers dans le cadre d'un seul Mouvement.
- Évaluer le leadership dans des contextes locaux et mondiaux et relier les résultats locaux à la mission mondiale de l'AMGE.

Conseils pour pratiquer l'esprit de contextualisation :

- Mettez-vous au défi de poser des questions pertinentes aux personnes que vous connaissez, mais aussi à des inconnu·es. Lorsque vous rencontrez une personne pour la première fois, évitez de parler de la pluie et du beau temps et essayez d'avoir une conversation plus approfondie pour mieux la comprendre.
- Lorsque vous parlez avec quelqu'un, pratiquez l'écoute active. N'ayez pas l'impression de devoir toujours avoir une réponse. Concentrez-vous sur ce que la personne dit, plutôt que sur ce que vous allez dire après. Faites attention à la manière dont les personnes expriment les choses (choix des mots, ton de la voix, langage corporel, etc.)
- Essayez de trouver un terrain commun avec les personnes que vous rencontrez, y compris avec les personnes avec lesquelles vous avez du mal à nouer des liens.
- Si vous découvrez un nouvel environnement (pays, société, personnes que vous ne connaissez pas, etc.) explorez-le avec vos yeux et votre esprit grand ouverts. Comment les personnes se parlent-elles, interagissent-elles ? Qu'y a-t-il de différent par rapport à ce que vous connaissez ?
- Si vous allez dans un lieu dans lequel vous n'êtes jamais allé·e, renseignez-vous sur ce lieu. Renseignez-vous sur sa culture, son histoire et ses traditions. Cela vous aidera à vous mettre dans la peau de ses habitant·e·s.
- Méfiez-vous des présupposés. Même si vous avez observé et appris dans un contexte donné, souvenez-vous que personne ne peut complètement prendre en compte l'expérience vécue par une autre personne.

ESPRIT COLLABORATIF

Gérer des relations



Être un·e leader collaboratif·ve signifie considérer chaque personne de l'équipe comme un atout, une ressource – y compris soi-même. Cela signifie qu'il n'y a pas de "boss", mais plutôt que chaque personne peut apporter sa pierre à l'édifice à sa propre manière, quel que soit son âge, son rôle ou sa position. Et les personnes et les idées fonctionnent ensemble de manière imprévisible, donc collaborer nécessite de la flexibilité.

La collaboration, c'est aussi essayer activement de travailler avec des personnes qui ont des points de vue différents et des aptitudes différentes des nôtres (en raison de leur âge, de leur culture, de leur rôle, de leurs centres d'intérêts, etc.). Elles peuvent nous aider à essayer des choses nouvelles et à trouver des solutions créatives. Et en construisant de vraies relations constructives, nous pouvons transformer des partenaires en allié·e·s.

Nous pratiquons cet état d'esprit pour :

- Avoir un esprit d'équipe, partager des énergies positives et être un soutien pour les autres.
- Rassembler différents contextes et points de vue.
- Transformer les différences en atouts : chacun·e a quelque chose à apporter à l'équipe !
- Mettre en place les structures, les conditions et les attitudes dont les personnes ont besoin pour s'épanouir.
- Créer un environnement bienveillant et positif dans lequel les personnes se sentent libres de prendre des initiatives.
- Créer des opportunités de collaboration inclusives et stimulantes.
- Être attentif·ve aux conflits potentiels et essayer de les résoudre avant qu'ils ne surviennent.
- Arrêter d'avoir peur de demander de l'aide. Vous êtes ici pour les autres mais les autres sont aussi là pour vous.
- Nourrir le leadership des filles et la collaboration intergénérationnelle.
- Élargir nos réseaux et nos relations et les solliciter pour renforcer le Mouvement.

Conseils pour pratiquer l'esprit collaboratif :

- Faites attention à chaque membre du groupe et assurez-vous que personne ne monopolise les discussions. Prenez l'habitude de demander à chaque membre son opinion et d'aider les personnes réservées et timides à prendre la parole.
- Prenez du temps au sein de votre équipe pour partager vos ressentis – comprendre comment les personnes se sentent au sein de l'équipe, comprendre les dynamiques de groupes et trouver des solutions pour que chaque personne se sente valorisée.
- Travaillez activement à renforcer les liens dans votre équipe en organisant des activités de teambuilding.
- Utilisez la technologie pour vous aider à collaborer avec votre équipe plus facilement.
- Mettez-vous au défi d'avoir des projets avec différentes personnes dans différents aspects de votre vie. Soyez ouvert·e·s et donnez-leur une chance de vous surprendre ! Par exemple, demandez à quelqu'un avec qui vous parlez rarement de réaliser un projet avec vous ou organisez un cadeau commun avec un membre plus âgé de votre famille.
- Permettez aux jeunes de participer pleinement. Veillez à ce que les jeunes aient des opportunités véritables de participer à la prise de décisions à tous les échelons. Apprenez à véritablement apprécier leur potentiel en vous engageant activement auprès d'eux.
- Recensez vos réseaux et identifiez les individus et les groupes avec lesquels vous pourriez travailler plus, ou différemment, afin d'atteindre activement vos objectifs.
- Invitez les membres de votre équipe à comprendre les atouts des un·e·s et des autres et introduisez des mécanismes pour leur permettre d'en tirer plus facilement parti.

ESPRIT CRITIQUE ET CRÉATIF

Mener l'innovation



Créer un espace pour la réflexion créative et critique, à la fois pour nous-mêmes et les autres, est essentiel pour un bon leadership, en particulier dans des situations de prise de décisions et de résolution de problèmes. La réflexion critique nous aide à comprendre et à évaluer les situations en profondeur et en détail, tandis que la créativité nous permet de trouver des solutions innovantes.

Être un·e leader créatif·ve, cela signifie trouver des idées et des solutions innovantes, être ouvert·e à des raisonnements divergents, explorer comment les choses pourraient mieux fonctionner plutôt que de s'en tenir à la manière dont elles ont toujours fonctionné et prendre des risques en explorant de nouvelles idées. La réflexion critique suppose de poser les bonnes questions, d'aller à la source des sujets, d'avoir à la fois une vision globale et une compréhension analytique et approfondie de la situation. Cela nous aide à comprendre les enjeux et à évaluer le rôle et le pouvoir des parties prenantes. Cela nous permet aussi d'évaluer objectivement notre impact et de l'ajuster pour l'avenir.

Nous pratiquons cet état esprit pour :

- Comprendre d'où viennent les personnes, leurs présupposés et les données qu'elles utilisent.
- Explorer des situations complexes et prendre des décisions.
- Analyser activement, comprendre et apprendre à partir de données.
- Penser par nous-mêmes et ne pas céder à la pensée collective.
- Explorer la logique interne à notre raisonnement.
- Apprendre à prioriser ce qui est important et reporter ce qui peut être traité ultérieurement.
- Être ouvert·e à des raisonnements divergents en apprenant considérer différents points de vue et en faisant évoluer nos opinions.
- Nous encourager à innover et à prendre des risques en toute connaissance de cause.
- Nous sentir responsables des résultats de nos actions en tant que leader et les évaluer.

Conseils pour pratiquer l'esprit critique et créatif :

- Remettez systématiquement en question ce que vous pensez que vous savez. D'où viennent ces connaissances ? Une personne dans une situation/un pays/une époque différente aurait-elle obtenu des informations différentes ?
- Essayez d'approfondir votre réflexion lorsque vous essayez de comprendre un sujet. Essayez les "cinq questions" ou d'autres stratégies pour pousser votre réflexion et reconnaître les causes profondes qui sous-tendent un problème.
- Sachez de quoi vous parlez : faites des recherches sur les sujets sur lesquels vous travaillez et vérifiez par deux fois vos sources avant de les tenir pour acquises.
- Représentez les idées et processus visuellement : faites des croquis, tableaux, diagrammes etc. Créez des cartes pour analyser les réseaux et influencer les processus qui sont en jeu lorsque vous avez besoin de résoudre un problème.
- Gardez une trace de vos idées dans un journal de leadership. Demandez-vous quels sont vos plus grands rêves, à quoi ressemblerait votre monde parfait et comment vous pourriez l'atteindre. Exercez votre esprit à penser librement, oubliez activement les barrières et les limites pour permettre à votre esprit d'être créatif.
- Posez des questions donnant à réfléchir comme "Et si ?" ou "Pourquoi pas ?".
- Discutez de vos idées avec vos amis et les membres de votre famille. Nous devenons généralement plus créatif·ves lorsque notre esprit est stimulé.
- Pratiquez les techniques de recentrage pour éclaircir votre esprit et créer des espaces pour une réflexion critique et créative.
- Trouvez comment vous travaillez le mieux : tout·e seul·e, avec les autres, avec de la musique ou dans le silence total, le matin ou le soir ? Créez les conditions dont vous avez besoin pour utiliser votre esprit au maximum de ses capacités et introduisez des habitudes positives pour exprimer votre créativité le plus régulièrement possible.

ESPRIT D'EGALITE FEMMES-HOMMES

Mener à l'autonomisation des femmes



Le guidisme/scoutisme féminin a existé parce que des filles ont demandé à avoir les mêmes opportunités que les garçons. C'est un exemple concret de filles pratiquant l'esprit d'égalité femmes-hommes, puisqu'il s'agit de créer des opportunités pour permettre aux filles de s'épanouir et de développer leur potentiel.

Pour pratiquer pleinement un leadership épanouissant, nous avons besoin de développer nos connaissances et notre compréhension de ce qu'est l'égalité femmes-hommes. Dans tous les pays du monde, des inégalités demeurent entre les hommes et les femmes. En réfléchissant et en faisant des recherches sur ces inégalités dans notre contexte, nous pouvons surmonter les barrières liées au genre et créer des espaces où les femmes et les filles autour de nous peuvent s'émanciper.

Nous pratiquons cet état d'esprit pour :

- Prendre en compte les inégalités liées au genre dans notre vie de tous les jours.
- Faire des recherches et en apprendre davantage sur l'égalité femmes-hommes.
- Réfléchir aux inégalités que nous pouvons voir dans nos propres vies.
- Reconnaître les mécanismes qui limitent l'efficacité du leadership en raison des barrières liées au genre.
- Adapter nos pratiques du leadership pour prendre en compte le genre.
- Défendre les valeurs d'un mouvement mené par les filles.
- Accompagner d'autres filles et femmes pour leur permettre d'avoir conscience des barrières liées au genre et de les surmonter.
- Remettre en question les stéréotypes négatifs à l'encontre des femmes.
- Rechercher activement à atteindre l'égalité femmes-hommes.

Conseils pour pratiquer l'esprit d'égalité femmes-hommes :

- Réfléchissez aux manières insidieuses dont vous avez peut-être inconsciemment perpétué les normes de genre. Avez-vous utilisé des expressions genrées comme "garçon manqué" ou "pleurer comme une fille", etc. ? Avez-vous déjà porté un jugement sur une fille selon son apparence ? Avez-vous déjà été surpris·e par les activités ou les goûts de certaines personnes parce qu'ils étaient typiquement "féminins" ou "masculins" ?
- Célébrez les femmes inspirantes de votre vie (que vous les connaissiez ou pas !). Tenez des listes de femmes qui vous inspirent en précisant pourquoi. Écrivez des citations de femmes dans votre journal. Essayez de découvrir une femme inspirante par mois (militante, artiste, athlète, etc.). A-t-elle déjà évoqué publiquement les défis qu'elle a dû surmonter en tant que femme dans son domaine de travail ?
- Organisez des défis pour vous-même ou vos ami·e·s : pendant un mois, lisez seulement des ouvrages écrits par des femmes, n'écoutez que des musiques écrites par des femmes, ou regardez uniquement des films réalisés par des femmes. Réfléchissez à ces défis : est-ce que cela a été difficile ou frustrant ? Qu'en tirez-vous comme conclusion sur la position des femmes dans la sphère publique ?
- Remettez en cause les stéréotypes de genre chaque fois que cela est possible mais souvenez-vous aussi que les inégalités femmes-hommes sont un sujet qui peut être difficile et lourd à traiter. Créez un espace pour prendre soin de vous et si votre énergie baisse, ne craignez pas de prendre du recul et de diriger vos interlocuteurs vers d'autres sources d'information.
- Explorez les questions d'égalité femmes-hommes avec les hommes et les garçons autour de vous : discutez de ce que vous pouvez vivre parce que vous êtes une fille/femme (par ex. harcèlement, règles, violence, stéréotypes négatifs, mauvaise représentation dans la culture pop, barrières pour atteindre vos objectifs, marketing genré, etc.) et voyez si les garçons/hommes ont déjà réfléchi à ces sujets. Si vous êtes un garçon/homme, allez à la rencontre des femmes/filles de votre famille et posez-leur des questions sur ces sujets pour comprendre comment ils les affectent et comment vous pouvez les aider.
- Adressez-vous aux autres filles et femmes de votre association. Comment leur genre a-t-il impacté leur expérience ? Essayez d'identifier de petites pistes pour vous soutenir et vous aider mutuellement à vous épanouir, créer des espaces pour faire entendre votre voix et pratiquer le leadership ensemble. Si vous travaillez avec des filles, comment pouvez-vous leur offrir plus d'opportunités de renforcer la confiance en elles, de prendre la parole et de prendre les rênes ?

ESPRIT DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Mener une action responsable



Pratiquer l'état d'esprit de conduite du changement signifie que quoique nous fassions, nous avons toujours à l'esprit d'essayer de conduire un changement constructif : pour nous-mêmes, pour les personnes autour de nous et pour la société en général. Nous transformons nos valeurs en action et nous donnons envie aux autres d'en faire de même.

L'esprit de conduite du changement nous pousse à développer une vision du changement que nous voulons voir se concrétiser dans le monde, ainsi que des idées pour y parvenir. Cela signifie penser au contexte général, à la manière dont nos objectifs peuvent s'inscrire dans celui-ci et aux actions à mener tout au long du parcours. Pour réaliser nos objectifs, nous avons besoin de travailler en équipe, parfois pour changer des choses, parfois pour en protéger d'autres.

Nous pratiquons cet état d'esprit pour :

- Être un·e leader au profit du Mouvement et de la communauté, en étant guidé·e·s par le but et les valeurs de l'AMGE.
- Mobiliser des énergies pour créer le changement ou protéger une certaine continuité.
- Comprendre les catalyseurs du changement, comment influencer et nourrir les environnements favorables au changement.
- Développer le courage de changer des choses qui n'ont jamais évolué.
- Apprendre comment plaider pour des causes qui sont importantes pour nous.
- Être des modèles de citoyen·ne·s responsables, inspirer et mobiliser les autres.
- Considérer les répercussions de nos actions et l'impact qu'elles peuvent avoir sur nous-mêmes, notre équipe, notre communauté, le Mouvement, la société...
- Comprendre l'éthique, la durabilité et l'impact à long terme de nos actions.

Conseils pour pratiquer l'esprit de l'action responsable :

- Revenez toujours au but de ce que vous faites : vos actions sont-elles pertinentes par rapport au but général ? Le but lui-même est-il toujours pertinent ? Qu'est-ce qui doit être protégé ?
- Pour protéger la continuité, il se peut que certains changements soient nécessaires ! Vous pouvez décider de changer la manière de faire les choses pour protéger l'objectif final.
- Remettez en question vos habitudes et celles des autres : le seul fait d'avoir toujours fait les choses d'une certaine manière ne signifie pas que c'est la meilleure manière de faire.
- Développez vos connaissances et votre compréhension des sujets de société. Vous pouvez utiliser la plateforme ODD et AMGE www.thegoals.org pour explorer les principales problématiques auxquelles le monde est confronté et réfléchir à la manière dont vos actions ont un impact sur celles-ci.
- Recherchez quelles actions peuvent être mauvaises pour la société ou l'environnement. Essayez de renoncer à quelque chose dont vous avez l'habitude mais qui ne vous est pas indispensable et qui est néfaste pour l'environnement (en fonction de votre contexte, par ex. si vous utilisez votre voiture plutôt que les transports en commun, des sacs ou des pailles en plastique, si vous consommez beaucoup de viande etc.).
- Souvenez-vous de la promesse des guides et des éclaireuses. Rappelez-vous d'essayer de faire une petite différence positive chaque jour.
- Familiarisez-vous avec la Vision et la Mission de l'AMGE et utilisez-là pour réfléchir à votre pratique du leadership. Comment pouvez-vous pratiquer le leadership en ayant toujours à l'esprit la Vision et la Mission ?



Références pour vous permettre de poursuivre votre lecture sur le sujet :

Gosling J., Mintzberg H., *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November 2003

The Five Mindsets of a Manager International Masters Programme for Managers, <https://impm.org>

Turnbull S., Case P., Edwards G., Schedlitzki D., Simpson P., *Worldly Leadership: alternative wisdoms for a complex world*, Palgrave Macmillan, December 2011 (et les travaux ultérieurs des Sommets internationaux du leadership contextuel)

Madsen, S R., *Using the Worldly Leadership Lens to Approach the Task of Developing Women Leaders*, Utah Valley University, 2009

Reitz M., Chaskalson M., Olivier S., Waller L., *The Mindful Leader; developing the capacity for resilience and collaboration in complex times through mindfulness practice*, Ashridge Executive Education Hult, November 2016