



**CMDA GUIDE DE DISCUSSION DES CERCLES**  
**LES ESSENTIELS DE LEADERSHIP**



# LIFTING AS

## YOU LEAD

MENTORING CIRCLES PROGRAM

CONNECT • ELEVATE • INSPIRE



# DIRIGER EN

## SOULEVANT LES AUTRES

PROGRAMME DES CERCLES DE MENTORAT

CONNECTER • ÉLEVER • INSPIRER

# Programme

## Les essentiels de leadership

### 1. Arrivée: Préparez-vous, rattrapez le temps perdu et commencez (15 minutes)

Avant de commencer la séance, nous tenons à souligner que certaines discussions tenues dans le Cercle ou le contenu communiqué peuvent faire ressurgir des traumatismes passés ou des sensations désagréables; si tel est le cas, veuillez demander l'aide d'un professionnel. N'oubliez pas qu'en cas de besoin, vous et votre famille pouvez obtenir du soutien. Consultez la section sur le soutien dans le présent Guide de Discussion pour obtenir les coordonnées.

#### Aperçu

Le rôle de dirigeant est souvent déterminé comme le plus critique dans une organisation. C'est l'art d'influencer les autres et d'encourager leur développement pour qu'ils atteignent leur plus haut potentiel. Apprenons ensemble quelques bonnes pratiques de leadership pour diriger efficacement aujourd'hui et dans l'avenir. Comment pouvons-nous améliorer nos compétences de leadership afin d'aller au-delà de nos différences et cultiver un lieu de travail plus inclusif, d'instaurer la confiance, de nouer des relations au sein de la fonction publique et entre ses différents échelons, de conduire le changement en faisant preuve d'agilité et de résilience, d'avoir des conversations difficiles et bien d'autres? Commençons sans plus tarder!

**Étape 1: Briser la glace - Bingo sur la diversité  
(10 minutes)**

Chaque membre choisit une case du bingo sur la diversité (voir ci-dessous) et explique en quoi l'affirmation se rapporte à lui ou à elle et à son expérience au travail.  
(1 minute par membre)

J'ai plus de 49 ans	Je fais du bénévolat	J'appartiens à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Je parle une langue autre que le français et l'anglais	J'ai moins de 30 ans
J'ai une expérience militaire	Je suis la première génération d'une famille qui a immigré au Canada	J'habite ou j'ai habité sur une île	J'ai fait des études postsecondaires	Je suis gaucher ou gauchère
J'ai des cheveux gris	J'ai habité dans un autre pays	J'ai immigré au Canada	J'habite dans une ville, mais je travaille dans une autre	Je suis un ou une Autochtone au Canada
J'habite ou j'ai habité dans un des territoires	J'ai un rituel quotidien dans ma vie	Je suis un ou une gestionnaire	Je n'entends pas bien	Je n'ai pas fait d'études postsecondaires
Je suis une personne religieuse ou spirituelle	Je connais la langue des signes américaine (ASL)	Je porte des lunettes ou des lentilles cornéennes	Je m'identifie comme faisant partie de la communauté LGBTQ2+	Je suis chef de famille monoparentale

## **Étape 2: Une action concrète de la dernière réunion (5 minutes)**

Une fois l'activité brise-glace terminée, faites le tour de votre cercle et demandez à chaque membre de faire le point sur son action concrète. L'action concrète est un engagement que vous avez pris lors de la dernière réunion. L'objectif de l'action concrète est de vous faire sortir de votre zone de confort, de mettre en pratique une nouvelle compétence ou d'essayer quelque chose de nouveau.

(1 minute ou moins par membre)

## **2. Activité de groupe: Participez, inspirez-vous et enrichissez votre boîte à outils (10 minutes)**

### **Discussion de groupe: Citations sur le leadership - Faites part de ce qui vous inspire**

Chaque membre choisit une citation qui l'interpelle dans la liste ci-dessous et explique pourquoi elle l'interpelle.

(1 minute par membre)

1. « Nous devons ouvrir les portes et veiller à ce qu'elles restent ouvertes, pour que d'autres puissent les franchir. »  
Rosemary Brown, défenseuse des droits des femmes et première femme noire élue à une fonction publique au Canada
2. « Le rôle du leader consiste à construire les berges de la rivière et à laisser l'eau circuler librement. »  
Bonnie Brooks, membre de l'Ordre du Canada et ancienne vice-présidente du conseil d'administration de la Compagnie de la Baie d'Hudson
3. « Un leader aide les personnes à atteindre leurs objectifs. Un excellent leader aide les personnes à atteindre leur plein potentiel, même si ce n'était pas nécessairement ce qu'elles visaient. »  
Eleanor Rosalynn Carter, intronisée au National Women's Hall of Fame (panthéon national des femmes) et ancienne première dame des États-Unis d'Amérique
4. « L'inclusion, c'est plus qu'autoriser une personne à être là, c'est lui faire comprendre sa valeur. Je dis toujours que les équipes brillantes réaliseront des choses extraordinaires, mais que les équipes réellement diversifiées réaliseront l'impossible. »  
Claudia Brind-Woody, directrice générale d'IBM et championne de la diversité et de l'inclusion
5. « La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute. »  
Nelson Mandela, militant politique et leader

6. « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »  
Benjamin Franklin, inventeur et homme d'État

### **3. Activité de groupe: Partagez votre histoire, apprenez des autres et créez de nouveaux liens (30 minutes)**

#### **Discussion de groupe: Diriger et soulever**

La personne qui dirige le cercle assigne un ou une partenaire à chaque membre.

- Les partenaires peuvent être choisis par ordre alphabétique, selon l'ordre de la liste des participants, etc.
- Formez un groupe de trois, au besoin.

En binôme, choisissez entre vous une personne qui sera à la recherche de conseils et une personne qui fournira les conseils. La personne qui dirige le cercle choisit une personne qui va parler en premier. Son ou sa partenaire lui répondra ensuite en offrant des conseils et des ressources. La personne qui dirige le cercle choisit par la suite un autre groupe de deux. Poursuivez l'exercice jusqu'à ce que tous les binômes aient parlé. S'il reste du temps, inversez les rôles.

La personne qui se fait conseiller répond à l'une des questions suivantes:  
(1 minute)

- Décrivez les caractéristiques que doit présenter un excellent leader et que vous souhaiteriez perfectionner.
- Ou décrivez un excellent leader dans votre vie et citez les qualités qui font de cette personne un leader efficace. (Reportez-vous au cahier de guide de discussion pour la liste des caractéristiques).

**Exemple :** Sait bien écouter, est courageux, patient, compétent, transparent, encourageant...

La ou le partenaire du membre offre une rétroaction, des conseils, des ressources, ou peut raconter une expérience personnelle similaire.  
(2 minutes)

Les autres membres peuvent échanger des conseils, des orientations, des ressources ou des expériences personnelles dans le clavardage.

#### **4. Une action concrète: Appliquez-vous, promettez de vous développer et inspirez les autres (10 minutes)**

**Discussion de groupe: Mettez en pratique ce que vous avez appris**

Chaque membre énonce l'action concrète qu'il s'engage à prendre cette semaine.  
(1 minute par membre)

**Des exemples sont donnés dans le Guide de Discussion.**

#### **5. Récapitulation: Prochaines étapes et quelques mots de conclusion (5 minutes)**

- Merci à tous pour votre participation active au sujet de cette semaine, Notions fondamentales de leadership.
- Nous avons maintenant de nouvelles idées sur la façon de demander de l'aide à nos dirigeants dans des domaines où nous n'étions pas certains de la meilleure façon de procéder. Nous espérons que vous l'avez trouvé intéressant!
- Pour récapituler le cercle d'aujourd'hui, je voulais vous renvoyer aux détails du Guide de Discussion pour vous aider à réfléchir à cette session du cercle et à penser à votre action pour le leadership.
- Nous vous invitons à participer à nos séances d'enrichissement facultatives prévues aux deux semaines. Elles visent à offrir à tous les Membres du Cercle des connaissances pratiques fondées sur le sujet de la séance de la semaine précédente. Vous recevrez un courriel d'invitation plus tard cette semaine.
- La prochaine Séance du Cercle portera sur l'antiracisme, la diversité et l'inclusion. Nous nous concentrerons alors sur l'autoréflexion, les privilèges et le changement de mentalités sur le lieu de travail. Assurez-vous de lire le Guide de Discussion connexe avant la prochaine Séance du Cercle.
- **Si l'Animateur et l'Animateur Adjoint du Cercle ont été choisis à l'arrivée :** Lors de l'arrivée, l'animateur et l'animateur adjoint de la prochaine Séance du Cercle ont été nommés. Merci! **Dans le cas contraire :** Qui souhaiterait être l'animateur ou l'animateur adjoint de la prochaine Séance du Cercle?
- Vous recevrez un court sondage à remplir après la séance de cette semaine. Vos commentaires nous aideront à améliorer le programme des CMDSA pour la troisième cohorte prévue pour 2023.

- Si vous avez des questions, l'Équipe du Bureau de la diversité et de l'inclusion tiendra une séance de 30 minutes tous les vendredis de 12 h à 12 h 30 (HE). N'hésitez pas à vous joindre à la conversation  
ici : [https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting\\_MDc0Yml4OTgtMDZiMS00OGUzLTg5ZjctNTcwYWFmZDK2MwVh%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22325b4494-1587-40d5-bb31-8b660b7f1038%22%2c%22Oid%22%3a%22c2d093df-2beb-4796-b59e-3fe19605c039%22%7d](https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting_MDc0Yml4OTgtMDZiMS00OGUzLTg5ZjctNTcwYWFmZDK2MwVh%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22325b4494-1587-40d5-bb31-8b660b7f1038%22%2c%22Oid%22%3a%22c2d093df-2beb-4796-b59e-3fe19605c039%22%7d)
- Merci à tous! Portez-vous bien, prenez soin de vous et à la semaine prochaine

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

Il est souvent difficile de prédire qui deviendra un bon leader. Nous avons tendance à adopter les modèles de leader que nous offrent les médias et le gouvernement, mais ce ne sont peut-être pas les genres de chefs de file que nous voulons pour notre organisation. Un vrai leader doit avoir un réel engagement envers la démocratie. Il doit aussi avoir un réel désir d'aider les autres à développer leurs propres compétences de chef et d'inclure les gens plutôt que de les exclure. Les leaders doivent se préoccuper non seulement de ce qui doit être accompli, mais également de la façon dont cela a été accompli. Le processus par lequel nous menons nos combats, remportons nos victoires, et encaissons nos défaites définit le genre d'organisation que nous devenons et le genre de chefs de file qui se développent dans notre organisation.

Un leader, à la différence d'un gestionnaire ou d'un « patron » ne devrait pas tenter de détenir tout le pouvoir lui-même, mais devrait au contraire chercher à construire une base élargie de leadership et de pouvoir qui soit partagée avec d'autres. Il est bien plus important d'être capable de convaincre les autres d'assumer de plus grandes responsabilités, d'essayer de nouvelles compétences et de jouer un rôle dans l'organisation que de s'acquitter de tout le travail soi-même. La force vient du travail en équipe, non pas d'actions unilatérales.

Les leaders responsables prennent au sérieux les besoins et les exigences de leur organisation. Ils sont capables d'arriver à un équilibre entre les besoins de l'organisation et leurs engagements personnels. Les chefs de file sont des personnes sur qui on peut compter, mais ils sont suffisamment avisés pour éviter l'épuisement professionnel. Nos chefs sont trop précieux pour que nous les perdions à cause d'une surcharge de travail.

Les leaders bienveillants sont unanimement respectés. Une organisation est jugée à la manière dont ses leaders agissent. Les leaders sont les personnes que les membres de l'organisation voient; pour le public, les leaders sont l'organisation. Il est essentiel que nos chefs de file soient des personnes que les membres de l'organisation sont fiers d'avoir comme représentants.

Un chef de file a besoin d'avoir une base. Par base, nous entendons un groupe de personnes qui considèrent cet individu comme leur leader. Lorsque nous parlons de leaders, nous faisons trop souvent référence aux personnes qui s'expriment bien. Même si des leaders capables de faire des discours éloquentes peuvent être des sources d'inspiration, il est bien plus important qu'ils

soient capables d’influencer et de mener les gens au sein de l’organisation. Si une personne n’a pas de base, si elle n’est pas en mesure d’influencer les membres de l’organisation, alors elle n’est pas un vrai leader. Les leaders doivent être jugés par leurs actes, non pas uniquement par leurs paroles.

Il est impossible de conférer le leadership, il se mérite.

### Une action concrète

« Une action concrète » – quelque chose de tangible que vous allez faire d’ici votre prochaine rencontre de cercle.

Exemples :

	<b>Pour progresser dans ma vie personnelle/carrière, je vais :</b>	<b>Une action</b>
1	Postuler à une nouvelle opportunité d'emploi.	Utilisez les messages clés de la vidéo, les ressources du guide de discussion et les expériences des membres de votre cercle pour préparer votre action unique.
2	Établir une relation avec un parrain potentiel. Demander à un employé supérieur de vous parrainer.	
3	Identifier mes objectifs de carrière et la feuille de route que je compte utiliser pour y parvenir.	

**Notez l’action concrète que vous vous engagez à prendre et préparez-vous à en parler la semaine prochaine:**



## Question de réflexion

Notez trois idées ou principaux enseignements tirés de la séance

1	
2	
3	

## Ressources

### Livres :

1. *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe* de Patrick Lencioni
2. *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders* de Isabelle Lord
3. *Les 21 lois irréfutables du leadership : suivez-les et les autres vous suivront* de John C. Maxwell
4. *Mastering Leadership // Maîtriser l'art du leadership* by/de Robert J. Anderson et al.
5. *The Leader Who Had No Title // Le leader sans titre* by/de Robin Sharma

### Vidéos :

1. Comment le mentorat inversé peut contribuer à façonner de meilleurs leaders (en anglais uniquement)  
[https://www.ted.com/talks/patrice\\_gordon\\_how\\_reverse\\_mentorship\\_can\\_help\\_create\\_better\\_leaders?language=en](https://www.ted.com/talks/patrice_gordon_how_reverse_mentorship_can_help_create_better_leaders?language=en)

2. Vous voulez vraiment réussir? Soulevez les autres pendant que vous grimpez  
[https://www.ted.com/talks/amber\\_hikes\\_want\\_to\\_truly\\_succeed\\_lift\\_others\\_up\\_while\\_you\\_climb](https://www.ted.com/talks/amber_hikes_want_to_truly_succeed_lift_others_up_while_you_climb) (en anglais uniquement)
3. Trois façons d'être un meilleur allié au travail  
[https://www.ted.com/talks/melinda\\_brianna\\_epler\\_3\\_ways\\_to\\_be\\_a\\_better\\_ally\\_in\\_the\\_workplace/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/melinda_brianna_epler_3_ways_to_be_a_better_ally_in_the_workplace/transcript?language=en) (en anglais, sous-titres disponibles en français)
4. Comment favoriser une véritable diversité et une véritable inclusion au travail (et dans votre communauté)  
[https://www.ted.com/talks/rosalind\\_g\\_brewer\\_how\\_to\\_foster\\_true\\_diversity\\_and\\_inclusion\\_at\\_work\\_and\\_in\\_your\\_community/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/rosalind_g_brewer_how_to_foster_true_diversity_and_inclusion_at_work_and_in_your_community/transcript?language=en) (en anglais, sous-titres disponibles en français)
5. Comment trouver la personne qui peut vous aider à progresser professionnellement  
[https://www.ted.com/talks/carla\\_harris\\_how\\_to\\_find\\_the\\_person\\_who\\_can\\_help\\_you\\_get\\_a\\_head\\_at\\_work?language=en](https://www.ted.com/talks/carla_harris_how_to_find_the_person_who_can_help_you_get_a_head_at_work?language=en) (en anglais, sous-titres disponibles en français)
6. Clés de la communication des leaders  
<https://canada.lifespeak.com/video/keys-to-leadership-communication--6131> (Pour accéder aux ressources de la plateforme LifeSpeak, vous devez saisir « **canada** » comme identifiant, faire défiler l'écran, accepter les modalités et choisir votre ministère du gouvernement du Canada.)

## Articles:

1. Comment conseiller et soutenir d'autres femmes – et les aider à réussir (en anglais uniquement)  
<https://ideas.ted.com/how-to-mentor-and-support-other-women-and-help-them-succeed/>
2. Les 10 qualités d'un vrai leader  
<https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/les-10-qualités-dun-vrai-leader>
3. Le mélange qui importe : l'innovation par la diversité (en anglais uniquement)  
<https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
4. La diversité au travail (en anglais uniquement)  
<https://www.bcg.com/publications/2017/diversity-at-work>
5. La clé d'un leadership inclusif (en anglais uniquement)  
<https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>

6. Six paradoxes de leadership pour l'après-pandémie (en anglais seulement)  
<https://hbr.org/2021/04/6-leadership-paradoxes-for-the-post-pandemic-era>

## Sites Web:

1. LinkedIn Learning – acquérez les compétences pratiques dont vous avez besoin pour exceller dans votre carrière (p. ex. Devenir leader).  
[https://www.linkedin.com/learning/search?keywords=leader&upsellOrderOrigin=default\\_gue\\_st\\_learning&trk=learning-serp\\_learning-search-bar\\_search-submit](https://www.linkedin.com/learning/search?keywords=leader&upsellOrderOrigin=default_gue_st_learning&trk=learning-serp_learning-search-bar_search-submit)
2. Inhersight – Un site Web axé sur les femmes qui offre des conseils de carrière et des évaluations d'entreprise (en anglais uniquement)  
<https://www.inhersight.com>
3. Compétences clés en leadership  
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html>
4. École de la fonction publique du Canada – Devenir superviseur  
[https://catalogue.csps-efpc.gc.ca/product?catalog=LPL125&cm\\_locale=fr](https://catalogue.csps-efpc.gc.ca/product?catalog=LPL125&cm_locale=fr)
5. La Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership  
<https://www.leadershipcanada.ca/>

## Support

### Programme d'aide aux employés (PAE)

Un PAE fournit des conseils gratuits à court terme pour des problèmes personnels ou liés au travail ainsi que des conseils en cas de crise.

Sans frais : 1-800-268-7708

ATS (pour les malentendants) : 1-800-567-5803

<https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/sante-environnement-milieu-travail/sante-securite-travail/service-aide-employes/programme-aide-employes.html>

### Parlons suicide Canada

Parlons suicide Canada offre un soutien bilingue à quiconque fait face au suicide, 24 heures sur 24.

<https://parlonssuicide.ca/>

### **Mieux-Être Canada | Accueil**

Soutien en matière de santé mentale et de toxicomanie.

Sans frais 1-866-585-0445

[https://wellnesstogether.ca/fr-ca/ »](https://wellnesstogether.ca/fr-ca/)

### **Ligne d'écoute d'espoir pour le mieux-être**

Accès 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à des conseillers autochtones.

Service offert en français, en anglais et, sur demande, en ojibwé, en cri et en inuktitut.

1-855-242-3310

Clavardage en ligne : <https://www.espoirpourlemieuxetre.ca/>.