

FORMATION ÉLAN

Cahier de la participante

Reconnaître, nommer et exercer son leadership

Nom de la participante : _____

Organisme : _____

Date de la formation : _____

Formatrice : _____

Bienvenue dans votre cahier

Ce cahier vous accompagne tout au long de la Formation Élan, qui comprend quatre blocs : le leadership au-delà du titre, les obstacles qui rendent parfois notre leadership invisible, la reconnaissance de nos compétences transférables, et enfin la façon d'articuler et d'exercer notre leadership au quotidien.

Vous y trouverez, pour chaque cours : les idées et les définitions essentielles pour bien suivre la formation, des exemples concrets pour illustrer chaque notion, ainsi que des outils que vous pourrez réutiliser après la formation.

Ce cahier est le vôtre. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions de réflexion : l'objectif est de vous donner l'espace pour reconnaître, nommer et faire vôtre votre propre leadership.

Bonne formation!

Table des matières

Cours 1 — Le leadership, c'est quoi au juste? 5

Quand on dit « leader », à qui pensez-vous?.....	5
Leadership et autorité : deux choses différentes.....	5
Une définition plus large du leadership.....	6
Un modèle très simple : VOIR — AGIR — INFLUENCER.....	6
Le leadership du quotidien	7
Leadership et personnalité	7
Le piège du « j'ai juste... ».....	8
Ma première définition	8
Activité — Mon leadership invisible.....	9

Cours 2 — Pourquoi on ne se reconnaît pas comme leader 10

Retour sur l'activité précédente.....	10
Pourquoi certaines expériences deviennent invisibles	11
Quatre grandes familles d'obstacles	11
Ce qui dépend de moi, ce qui dépend aussi du milieu	14
Nommer un obstacle ne signifie pas s'y enfermer.....	14
Outil — Les trois lunettes	15
Étude de cas — Le leadership présent mais non reconnu.....	16

Cours 3 — Reconnaître ses compétences transférables 18

« Je n'ai jamais fait ça professionnellement »	18
Qu'est-ce qu'une compétence transférable?	18
Tâche, expérience ou compétence?.....	19
La méthode Élan.....	20
Cinq grandes familles de compétences	20
Attention : une qualité n'est pas toujours une compétence	22
Deux pièges à éviter	22
Exercice éclair — Trouver la compétence cachée.....	22
Le pont vers l'emploi	23

Exemple complet — de l'expérience au vocabulaire professionnel	23
Atelier — Ma banque de compétences transférables.....	24
Banque de verbes d'action	24
Cours 4 — Articuler et exercer son leadership	26
Du leadership invisible au leadership assumé	26
Parler de son leadership sans « jouer un personnage »	26
Une structure simple pour raconter une expérience	27
Passer du « nous » au « je » sans effacer l'équipe	28
Transformer une compétence en exemple d'entrevue.....	28
Rendre ses compétences visibles dans un CV	28
Le leadership une fois en emploi	30
Proposer une idée	30
Demander quelque chose peut aussi être du leadership	30
Dire non ou poser une limite	30
Exprimer un désaccord de façon constructive.....	32
Le leadership ne signifie pas toujours avancer seule	32
Un dernier piège : attendre d'être « prête »	32
Mon prochain geste de leadership.....	32
Cas intégrateur — deux options	33
Outil final — Ma carte de leadership	34
Clôture de la formation	34

COURS 1

Le leadership, c'est quoi au juste?

Durée indicative : 35 minutes

Objectifs de ce bloc

- Distinguer le leadership et autorité.
- Reconnaître votre leadership dans différentes expériences.
- Comprendre ce qui peut le rendre moins visible.
- Identifier vos compétences transférables.
- Démontrer ces compétences avec des exemples concrets.
- Choisir un geste de leadership à poser.

Message clé

Le leadership n'est pas d'abord un titre. C'est une capacité à agir, à influencer une situation, à prendre une responsabilité et à contribuer à faire avancer les choses.

Quand on dit « leader », à qui pensez-vous?

À vous de réfléchir

Quand vous entendez le mot « leader », quelle personne ou quelle image vous vient spontanément en tête?

Qu'est-ce que cette personne (ou ces personnes) ont souvent en commun, selon vous?

Leadership et autorité : deux choses différentes

AUTORITÉ ≠ LEADERSHIP

À l'inverse, une personne sans aucun titre peut avoir énormément d'influence dans une équipe.

Exemple

Une employée travaille dans une organisation depuis plusieurs années. Elle n'est pas gestionnaire. Pourtant, les nouveaux employés viennent lui poser leurs questions, les collègues lui demandent conseil, elle aide à résoudre

des problèmes et elle rassure les autres lorsque quelque chose va mal. Officiellement, elle ne dirige personne. Mais dans la réalité, elle exerce déjà une forme de leadership.

Message clé

L'autorité vient souvent d'un poste. Le leadership se manifeste dans l'action et dans l'influence.

Une définition plus large du leadership

Définition

Le leadership est la capacité d'influencer positivement une situation, de prendre une responsabilité, d'agir et de contribuer à faire avancer les choses.

Influencer ne veut pas nécessairement dire convaincre une foule, imposer son opinion, prendre toute la place ou parler plus fort que les autres. Influencer peut simplement vouloir dire :

- aider quelqu'un à avancer;
- trouver une solution;
- proposer une façon différente de faire;
- prendre une initiative;
- organiser, rassurer, mobiliser, transmettre;
- prendre une décision lorsque personne ne sait quoi faire.

Un modèle très simple : VOIR — AGIR — INFLUENCER

VOIR — une personne remarque quelque chose : un problème, un besoin, une possibilité, une injustice, une façon d'améliorer une situation.

AGIR — elle décide de faire quelque chose plutôt que de simplement attendre.

INFLUENCER — son action produit un effet : une personne avance, une situation s'améliore, une décision est prise, un groupe se mobilise, un problème est évité ou réglé.

Exemple

Trois nouvelles collègues arrivent dans une équipe. Personne n'a vraiment préparé leur arrivée. Une employée décide spontanément de leur montrer les outils, de leur expliquer les procédures et de répondre à leurs questions pendant leur première semaine. Elle n'a pas reçu le titre de formatrice. Mais elle a vu un besoin, elle a agi, et son action a eu une influence sur l'intégration des nouvelles employées. Il y a du leadership là-dedans.

Le leadership du quotidien

Une des raisons pour lesquelles beaucoup de femmes ne reconnaissent pas leur leadership, c'est qu'une grande partie de leurs expériences ne s'est pas déroulée dans des endroits où quelqu'un leur a dit : « Ce que tu viens de faire est une compétence de leadership. » Pourtant, ces expériences existent.

Organiser

Soutenir quelqu'un

Résoudre une situation

Apprendre

Leadership et personnalité

Il n'existe pas une seule personnalité de leader.

Une image très forte du leadership est celle de la personne très extravertie : elle parle facilement, elle prend beaucoup de place, elle semble sûre d'elle. Mais ce n'est qu'une manière possible d'exercer du leadership.

Deux leaders, deux styles

Leader A — Elle parle facilement devant un groupe, propose rapidement des idées et mobilise les autres par son énergie.

Leader B — Elle parle moins, mais elle observe énormément. Quand elle intervient, elle pose souvent la question qui permet au groupe de comprendre le vrai problème. Les collègues lui font confiance.

Les deux peuvent l'être. Leur leadership ne s'exprime simplement pas de la même manière.

Message clé

Le leadership ne dépend pas du volume de notre voix, de notre niveau d'extraversion ou de notre aisance devant un groupe. Il dépend beaucoup davantage de ce que nous faisons et de l'impact que nous avons.

Le piège du « j'ai juste... »

Voici une expression qui reviendra tout au long de la journée :

« J'ai juste aidé ma collègue. »

« J'ai juste organisé ça. »

« J'ai juste montré aux nouvelles comment faire. »

« J'ai juste trouvé une solution. »

Pendant la journée, devenez attentive à ces deux mots : « j'ai juste ». Parce que très souvent, derrière le « j'ai juste », il y a une expérience, une compétence ou une responsabilité qu'on est en train de minimiser.

Petit exercice — qu'est-ce qui se cache derrière?

« *J'ai juste organisé les horaires de tout le monde.* » → coordination, planification, gestion des priorités.

« *J'ai juste montré à ma collègue comment faire.* » → formation, mentorat, transmission de connaissances.

« *J'ai juste calmé tout le monde.* » → gestion de conflit, écoute, communication, capacité à agir sous pression.

Ma première définition

À retenir

Le leadership est la capacité d'influencer une situation, de prendre une responsabilité et de contribuer à faire avancer les choses — avec ou sans titre.

Activité — Mon leadership invisible

Repensez à une situation de votre propre vie. Pas nécessairement une grande réussite. Pas nécessairement quelque chose qui se trouve sur votre CV. Simplement un moment où vous avez pris une décision, réglé un problème, pris une responsabilité, soutenu quelqu'un, organisé quelque chose, ou aidé une personne ou un groupe à avancer.

Cette situation peut venir : du travail, des études, de la famille, de la communauté, du bénévolat, d'un projet personnel ou de votre parcours de vie en général.

Il est très possible que votre première réaction soit : « Oui, mais ce n'était rien d'extraordinaire. » C'est justement ce que nous allons regarder de plus près.

En duo

Racontez votre exemple à une partenaire. Elle commence sa rétroaction par : « Ce que j'entends comme leadership dans ton histoire, c'est... »

Ce qu'il faut retenir du cours 1

1. Leadership ≠ titre — on peut exercer du leadership sans être gestionnaire.
2. Leadership ≠ personnalité — il n'est pas nécessaire d'être extravertie ou très visible.
3. Leadership = action + influence — il faut regarder ce que la personne fait et ce que son action permet.
4. Une expérience ordinaire peut révéler une compétence importante. Le premier travail consiste à apprendre à la reconnaître.

COURS 2

Pourquoi on ne se reconnaît pas comme leader

Durée indicative : 35 minutes

Objectifs de ce bloc

- Identifier différents facteurs qui peuvent rendre le leadership moins visible, y compris à nos propres yeux.
- Distinguer un obstacle personnel d'un obstacle lié au contexte ou à l'environnement.
- Comprendre que les femmes ne vivent pas toutes les mêmes obstacles.
- Reconnaître certains mécanismes de minimisation, d'autocensure ou d'invisibilisation.
- Identifier sur quels éléments on peut agir soi-même et lesquels demandent aussi un changement du milieu.

Message clé

Ne pas reconnaître son leadership ne signifie pas qu'il n'existe pas. Parfois, on ne le voit pas parce qu'on a appris à le minimiser. Parfois, ce sont les autres qui ne le reconnaissent pas. Et parfois, les deux se renforcent mutuellement.

Retour sur l'activité précédente

Dans l'exercice « Mon leadership invisible », on entend souvent des phrases comme :

- « *Oui, mais ce n'était pas vraiment moi.* »
- « *Oui, mais n'importe qui aurait fait la même chose.* »
- « *Oui, mais c'était simplement mon travail.* »
- « *Oui, mais j'ai eu de l'aide.* »

Nous allons maintenant essayer de comprendre d'où vient ce réflexe.

À retenir

Le leadership peut être présent sans être reconnu — par soi-même, par les autres, ou par l'organisation.

Pourquoi certaines expériences deviennent invisibles

Nous apprenons à reconnaître certaines expériences comme importantes parce que quelqu'un leur donne un nom. Une personne devient officiellement responsable d'un projet : son titre apparaît, son rôle est reconnu, son expérience entre dans son CV. Mais beaucoup d'autres responsabilités ne sont jamais nommées. Elles sont simplement accomplies.

Exemple

Une employée travaille depuis quatre ans dans une organisation. Chaque fois qu'une nouvelle personne arrive, on lui demande : « Peux-tu lui montrer comment ça fonctionne ? » Elle explique les procédures, répond aux questions, vérifie la compréhension, corrige certaines erreurs, rassure. Mais officiellement, elle n'est ni formatrice ni responsable de l'intégration — et elle n'écrit probablement rien de tout cela sur son CV. Pourtant, elle est réellement en train de faire de la formation, de l'accompagnement, de la transmission de connaissances, du mentorat informel : du leadership auprès de ses collègues.

Message clé

Ce qui n'est jamais nommé devient plus difficile à reconnaître comme une compétence.

Quatre grandes familles d'obstacles

Voici plusieurs obstacles possibles. Ce n'est surtout pas une liste dans laquelle chaque femme doit se reconnaître : certaines en vivront plusieurs, d'autres très peu, et deux femmes placées dans la même situation peuvent la vivre complètement différemment.

Un des dangers serait de tout ramener à la confiance en soi. La confiance joue parfois un rôle — mais elle n'explique pas tout.

- MOI
- MON APPRENTISSAGE / MON PARCOURS
- MON ENVIRONNEMENT
- L'ORGANISATION

1. Le doute et la minimisation

« Est-ce que je suis vraiment assez compétente pour dire que j'ai fait ça ? » Certaines personnes ont tendance à attribuer leurs réussites à la chance, à l'aide des autres, aux circonstances, ou au fait que « ce n'était pas si compliqué » — et à s'attribuer directement leurs difficultés.

Exemple

Deux personnes participent au même projet, qui fonctionne très bien. La première dit : « J'ai vraiment bien coordonné ça. » La seconde dit : « On avait une bonne équipe, c'est surtout pour ça. » La seconde n'a pas nécessairement moins contribué — elle décrit simplement différemment sa contribution.

Le but n'est pas de passer de « je n'ai rien fait » à « j'ai tout fait », mais d'arriver à : « Voilà précisément quelle a été ma contribution. »

Plutôt que : « J'ai réussi parce que mon équipe était excellente. »

On peut dire : « Nous avons une excellente équipe, et ma contribution a été de coordonner les différentes étapes et de m'assurer que l'information circulait. »

Message clé

Reconnaître sa contribution n'enlève rien à celle des autres.

2. Ce qu'on a appris sur la place qu'on devait prendre

Tout au long de notre vie, nous recevons des messages sur la façon dont nous devrions nous comporter — de la famille, de l'école, de notre milieu, des normes sociales, de notre environnement professionnel. Certaines personnes ont davantage appris à ne pas déranger, à être utiles et agréables, à attendre qu'on leur demande, à éviter de paraître prétentieuses, à ne pas prendre trop de place.

Se vanter — exagérer ou chercher à se placer au-dessus des autres.

Se reconnaître — être capable de décrire avec justesse ce qu'on sait faire.

« J'ai développé une bonne capacité à désamorcer les conflits dans une équipe. »

Ce n'est pas nécessairement de la vantardise. C'est une information professionnelle.

Message clé

On peut apprendre à parler de ses compétences sans devenir quelqu'un qu'on n'est pas.

3. Les codes ne sont pas toujours les mêmes

Dans tous les milieux, il existe des codes — des façons considérées comme normales de démontrer la compétence, l'assurance, le respect, l'autorité, l'ambition. Mais ces codes ne sont pas universels.

Dans certains environnements professionnels, dire « je veux diriger ce projet parce que je pense avoir les compétences pour le faire » peut être perçu comme ambitieux et confiant. Dans un autre contexte,

une déclaration semblable pourrait être considérée comme prétentieuse ou trop centrée sur soi. Il ne s'agit pas de dire qu'un code est meilleur que l'autre : le problème apparaît lorsqu'une organisation considère sa propre manière de communiquer comme la seule preuve possible de compétence.

Exemple

Deux employées ont une idée. La première intervient immédiatement en réunion. La seconde préfère réfléchir, préparer son argument et en parler à sa gestionnaire individuellement après la rencontre. Les deux peuvent avoir de bonnes idées, de l'initiative et de la capacité d'analyse — mais l'environnement peut rendre le leadership de la première beaucoup plus visible.

Message clé

Une différence de code n'est pas nécessairement un manque de compétence.

4. L'environnement peut rendre le leadership invisible

Parfois, le problème n'est pas que la femme ne reconnaît pas son leadership : c'est que son environnement ne le reconnaît pas non plus.

L'idée qui devient meilleure lorsqu'une autre personne la répète — une employée propose une idée en réunion; peu de réaction. Quelques minutes plus tard, un collègue reformule presque la même proposition, et le groupe réagit : « Excellente idée! »

La responsabilité sans la reconnaissance — une employée devient progressivement la personne qui répond aux questions, règle les problèmes, remplace la superviseuse. Mais son titre ne change pas, sa rémunération ne change pas, aucune responsabilité officielle ne lui est confiée.

Être encouragée à aider, mais pas à décider — une employée est constamment sollicitée pour soutenir les collègues, considérée comme fiable et aidante. Mais lorsqu'un poste comportant davantage de responsabilités s'ouvre, personne ne pense spontanément à elle.

Ce qui dépend de moi, ce qui dépend aussi du milieu

C'est une distinction essentielle. Sinon, on risque de dire à une femme « Sois plus confiante », « Parle davantage », « Affirme-toi », alors que le problème peut aussi être dans la manière dont son environnement fonctionne. L'objectif est de développer notre capacité d'action sans prétendre que tout dépend de nous.

Je peux agir sur...	Le milieu doit aussi agir sur...
Apprendre à nommer mes compétences	La reconnaissance du travail
Rendre certaines contributions plus visibles	La distribution des responsabilités
Demander une rétroaction	L'accès aux possibilités
Exprimer mon intérêt pour une responsabilité	Les critères de promotion
Demander une formation	Les comportements irrespectueux et les biais
Documenter mes réalisations	La façon dont les idées sont entendues
Apprendre certains codes professionnels	Les occasions offertes aux employés

Nommer un obstacle ne signifie pas s'y enfermer

Comprendre un obstacle n'est pas chercher une excuse. C'est obtenir de l'information. Si je sais ce qui se passe, je peux mieux décider comment agir.

Si je pense : « *Je suis mauvaise en réunion* » — je dispose de très peu de pistes.

Mais si je précise : « *J'ai de bonnes idées, mais j'ai besoin de plus de temps pour les structurer avant de les présenter* » — je peux agir : préparer mes points avant la réunion, demander l'ordre du jour, choisir le moment où je veux prendre la parole.



Message clé

Nommer précisément un obstacle permet de chercher une stratégie précise.

Une précision — le « syndrome de l'imposteur »

Certaines personnes décrivent un sentiment d'imposture : elles ont de la difficulté à attribuer leurs réussites à leurs compétences ou craignent de ne pas être aussi compétentes que les autres le pensent. Il est toutefois important de ne pas expliquer toutes les difficultés professionnelles des femmes par ce seul phénomène. Une personne peut douter d'elle-même — et son environnement peut aussi contribuer à ce doute. Les deux peuvent exister en même temps.

Outil — Les trois lunettes

Une petite grille à réutiliser devant une difficulté professionnelle.

Lunette	Question à se poser	Exemples
1. Moi	Qu'est-ce que je pense, fais ou évite de faire?	Je minimise ma contribution; je n'ose pas demander; je ne nomme pas mon intérêt.
2. Les autres	Quelles dynamiques relationnelles influencent la situation?	Qui est écouté? Qui reçoit du crédit? Qui prend la parole?
3. Le système	Qu'est-ce que l'organisation encourage, reconnaît ou rend possible?	Critères de promotion, accès aux formations, reconnaissance du travail informel.

Étude de cas — Le leadership présent mais non reconnu

Mise en situation : Nadia

Nadia travaille depuis trois ans dans une entreprise de services. Elle n'a aucun rôle de supervision. Pourtant, lorsqu'une nouvelle employée arrive, sa gestionnaire lui demande presque toujours : « Nadia, peux-tu lui montrer comment on fonctionne ici? » Nadia connaît bien les procédures et prend le temps d'expliquer les tâches. Les nouvelles employées continuent souvent à venir la voir pendant plusieurs semaines lorsqu'elles ont des questions.

Nadia aide également régulièrement ses collègues lorsqu'un client est mécontent ou lorsqu'une situation devient difficile. Elle reste calme et trouve généralement une façon de régler le problème.

Depuis quelques mois, Nadia remarque aussi plusieurs difficultés dans la manière dont les dossiers sont transmis entre deux équipes. Lors d'une réunion, elle propose une façon différente d'organiser les informations. La conversation continue sans vraiment s'arrêter sur sa proposition. Une dizaine de minutes plus tard, Marc reformule une idée très semblable. La gestionnaire répond : « Ça, c'est intéressant. On devrait essayer ça. »

Quelques semaines plus tard, un poste de responsable d'équipe s'ouvre. Une collègue demande à Nadia si elle pense poser sa candidature. Nadia répond : « Moi? Non. Je n'ai jamais géré personne. Je ne pense pas avoir le profil. »

Pour le débrief — une distinction essentielle

Recommandation insuffisante : « Nadia devrait avoir plus confiance en elle. » (Comment? La confiance est un résultat, pas encore une action.)

Recommandation plus concrète : « Nadia pourrait demander une rencontre avec sa gestionnaire et nommer les responsabilités d'intégration et de résolution de problèmes qu'elle exerce déjà, afin de discuter de son intérêt pour davantage de responsabilités. »

Du côté de l'organisation : « La gestionnaire pourrait reconnaître officiellement les responsabilités informelles que Nadia exerce et s'assurer que les personnes qui prennent déjà ce type de responsabilités soient considérées lorsqu'une occasion d'avancement se présente. »

Ce qu'il faut retenir du cours 2

1. Ce qui n'est pas nommé est plus difficile à reconnaître.
2. Reconnaître sa contribution n'enlève rien à celle des autres.
3. Une différence de code n'est pas un déficit de compétence.
4. Certains obstacles sont individuels, d'autres relationnels ou organisationnels.
5. Développer son pouvoir d'agir ne signifie pas prétendre que tout dépend de soi.
6. Une bonne stratégie commence par un bon diagnostic : qu'est-ce qui dépend de moi? Qu'est-ce qui se passe autour de moi? Qu'est-ce que le milieu doit aussi changer?

COURS 3

Reconnaître ses compétences transférables

Durée indicative : 35 minutes

Objectifs de ce bloc

- Comprendre ce qu'est une compétence transférable.
- Distinguer une tâche, une expérience et une compétence.
- Repérer des compétences développées dans différents contextes de vie.
- Traduire une expérience concrète en vocabulaire professionnel.
- Identifier les preuves qui démontrent réellement une compétence.
- Commencer à construire sa propre banque de compétences.



Message clé

Une compétence ne devient pas moins réelle parce qu'elle a été développée en dehors d'un emploi officiel. Le travail consiste maintenant à apprendre à la reconnaître, à la nommer et à démontrer où elle peut être utile.

« Je n'ai jamais fait ça professionnellement »

Quand quelqu'un dit cette phrase, est-ce que ça veut nécessairement dire qu'elle ne possède aucune des compétences nécessaires? Non. Une personne peut ne jamais avoir occupé un poste précis tout en ayant déjà développé plusieurs des compétences utiles à ce poste.

Exemple

Une offre d'emploi demande : organisation, gestion des priorités, communication, capacité à résoudre des problèmes, autonomie. Une participante regarde l'offre et pense : « Je n'ai jamais occupé ce poste. » Mais elle a peut-être déjà organisé des activités, coordonné plusieurs responsabilités, aidé des personnes à résoudre des problèmes, appris seule de nouvelles procédures, géré des imprévus et transmis des informations à d'autres.

Notre question n'est donc pas seulement « Quel poste avez-vous déjà occupé? », mais plutôt : « Qu'avez-vous déjà appris à faire? »

Qu'est-ce qu'une compétence transférable?

Définition

Une compétence transférable est une capacité développée dans un contexte que l'on peut réutiliser dans un autre contexte.

Une compétence peut avoir été développée au travail, dans les études, dans le bénévolat, dans un projet personnel, dans la famille, dans la communauté, dans une activité sportive, dans une expérience entrepreneuriale, dans une transition importante ou dans l'apprentissage autonome.

Exemple

Une personne qui a coordonné une activité communautaire a peut-être appris à fixer un échéancier, communiquer avec plusieurs personnes, résoudre des imprévus, respecter un budget et répartir les tâches. Ces capacités peuvent ensuite être utiles en administration, en coordination, en service à la clientèle, en gestion de projet, en événementiel ou en supervision.



Message clé

Le contexte où la compétence a été développée et le contexte où elle sera utilisée peuvent être différents.

Tâche, expérience ou compétence?

Est-ce que dire « j'ai organisé un événement » suffit pour connaître toutes les compétences utilisées?

Non — il faut examiner ce que la personne a réellement fait.

Expérience	Actions	Compétences
« J'ai organisé une activité pour 40 personnes. »	Réserver un lieu, coordonner les invitations, prévoir le matériel, gérer les changements de dernière minute, communiquer avec les participants.	Planification, coordination, communication, gestion des priorités, résolution de problèmes.
« J'aidais souvent les nouvelles personnes dans mon équipe. »	Expliquer les procédures, répondre aux questions, montrer les outils, vérifier la compréhension, corriger certaines erreurs.	Formation, accompagnement, transmission de connaissances, communication, mentorat informel.

La méthode Élan

Une méthode en quatre étapes que vous pourrez utiliser pendant toute la suite de la formation :

1. Ce que j'ai fait
2. Ce que ça démontre
3. Comment ça se nomme professionnellement
4. Où je peux le réutiliser

Exemple appliqué

1. *Ce que j'ai fait* — « Pendant plusieurs mois, j'ai organisé tous les rendez-vous médicaux de mon père, les transports et les communications entre plusieurs personnes. »
2. *Ce que ça démontre* — Elle a dû organiser, suivre plusieurs informations, communiquer, gérer des imprévus, respecter des échéanciers, coordonner plusieurs personnes.
3. *Comment ça se nomme* — Coordination, gestion des priorités, suivi administratif, communication, planification, résolution de problèmes.
4. *Où je peux le réutiliser* — Poste administratif, coordination, service à la clientèle, milieu communautaire, gestion de dossiers, soutien à une équipe.

Message clé

On ne transforme pas artificiellement une expérience en compétence. On révèle les compétences réellement utilisées dans cette expérience.

Cinq grandes familles de compétences

1. Organiser et coordonner

Actions : préparer, planifier, répartir, suivre, vérifier, respecter un délai, coordonner des personnes.

Vocabulaire : planification, coordination, gestion des priorités, gestion du temps, gestion de projet.

Exemple — « J'ai organisé le déménagement de ma famille » implique souvent : trouver un logement, comparer des options, prévoir les coûts, organiser le transport, gérer les documents, respecter des dates, résoudre des problèmes.

2. Résoudre des problèmes

Actions : identifier ce qui ne fonctionne pas, chercher de l'information, comparer des solutions, décider, adapter une façon de faire, gérer un imprévu. Vocabulaire : résolution de problèmes, analyse, jugement, prise de décision, adaptation, initiative.

Exemple — « Un fournisseur a annulé au dernier moment et j'ai trouvé une solution. » Quelle était la difficulté? Quelles options avez-vous envisagées? Quelle décision avez-vous prise? Quel a été le résultat? Ce sont ces détails qui démontrent la compétence.

3. Communiquer et accompagner

Actions : expliquer, écouter, reformuler, rassurer, transmettre une information, adapter son langage, donner une rétroaction. Vocabulaire : communication, écoute active, accompagnement, formation, mentorat, service à la clientèle.

Exemple — « *J'expliquais souvent les procédures aux autres* » peut démontrer bien plus qu'une simple capacité à « être gentille ».

4. Gérer des situations difficiles

Actions : garder son calme, gérer plusieurs urgences, arbitrer les priorités, intervenir dans un conflit, travailler avec des ressources limitées. Vocabulaire : gestion des priorités, résolution de conflits, capacité d'adaptation, travail sous pression.

La question n'est pas « vous avez souffert, donc vous êtes plus forte », mais plutôt : « Dans cette situation, quelles capacités avez-vous réellement développées ou utilisées? »

5. Apprendre et naviguer dans la complexité

Actions : apprendre un logiciel, comprendre une nouvelle organisation, effectuer des démarches administratives, chercher de l'information, s'adapter à un nouvel environnement. Vocabulaire : autonomie, capacité d'apprentissage, débrouillardise, adaptation.

Exemple — « *Personne ne m'a montré le logiciel. J'ai appris seule et ensuite les autres venaient me demander de l'aide.* » → apprentissage autonome, maîtrise d'outils numériques, capacité à transmettre, initiative.

Attention : une qualité n'est pas toujours une compétence

Quelle phrase est la plus convaincante?

« Je suis organisée. » — contre — « J'ai coordonné les horaires de huit personnes pendant six mois en respectant les disponibilités et les échéances. »

La deuxième — parce qu'elle contient une preuve.

Formule à retenir

COMPÉTENCE + PREUVE = CRÉDIBILITÉ

Deux pièges à éviter

Le piège de la traduction trop ambitieuse — traduire son expérience ne veut pas dire l'exagérer. Une personne qui a organisé une fête familiale ne devient pas « directrice de projet événementiel »; mais il est tout à fait légitime de reconnaître : planification, coordination, budget, communication, gestion des imprévus.

Le piège des compétences invisibles parce qu'elles semblent faciles — « Je suis toujours capable de calmer les clients difficiles, ce n'est pas compliqué » peut cacher de l'écoute, du calme, du jugement, de la communication, du désamorçage. Ce qui est naturel pour vous peut tout de même être une compétence.

Message clé

On ne gonfle pas l'expérience. On précise les compétences. Cela permet de conserver un vocabulaire professionnel qui reste crédible et honnête.

Exercice éclair — Trouver la compétence cachée

Pour chaque phrase ci-dessous, essayez de deviner les compétences qui pourraient s'y cacher — vous y répondrez à la fin du cours, dans la section Questions.

- A. « Quand ma superviseure était absente, les collègues venaient me demander quoi faire. »
- B. « J'ai appris seule à utiliser le nouveau système. »
- C. « J'ai réglé un conflit entre deux personnes de l'équipe. »
- D. « J'ai réussi à respecter l'échéance malgré plusieurs changements. »

Le pont vers l'emploi

Une compétence devient particulièrement utile lorsqu'on peut expliquer où elle peut être transférée.

Expérience	Compétences	Transfert possible
« Je faisais du bénévolat dans un organisme et j'accueillais les nouvelles participantes. »	Accueil, écoute, communication, transmission d'information, orientation.	Service à la clientèle, réception, administration, milieu communautaire, ressources humaines.
« Je coordonnais les activités d'une association. »	Planification, coordination, communication, gestion des échéances.	Soutien administratif, coordination, événementiel, gestion de projet.

Exemple complet — de l'expérience au vocabulaire professionnel

Point de départ — « Dans ma famille, c'est toujours moi qui règle les choses administratives. »

Précisé — « Je remplis les formulaires, je cherche les informations, je téléphone aux organismes, je prends les rendez-vous et je fais les suivis. »

Ce que cela démontre : recherche d'information, suivi, autonomie, organisation, communication, gestion de dossiers.

Traduction professionnelle

Capacité à effectuer des suivis administratifs, rechercher l'information pertinente et coordonner plusieurs démarches simultanément.

Transfert possible : soutien administratif, réception, coordination, service à la clientèle, gestion de dossiers.

Atelier — Ma banque de compétences transférables

Prenez trois à cinq expériences de votre parcours — travail, études, famille, bénévolat, projet, communauté ou transition importante — et faites-les passer dans la méthode : ce que j'ai fait → ce que ça démontre → comment ça se nomme → où je peux le transférer.

Ce que j'ai fait	Ce que cela démontre	Comment je peux le nommer	Où cette compétence peut être utile
J'ai aidé à intégrer les nouvelles collègues	J'explique, j'écoute, je vérifie la compréhension	Formation, accompagnement, transmission de connaissances	Supervision, RH, service à la clientèle, formation
J'ai organisé une activité communautaire	J'ai coordonné des personnes, des échéances et des ressources	Coordination, planification, gestion des priorités	Administration, événementiel, coordination de projet
J'ai réglé une situation difficile avec un client	J'ai écouté, analysé et proposé une solution	Service à la clientèle, résolution de problèmes	Vente, accueil, administration, supervision

Banque de verbes d'action

Famille	Verbes
Organiser	planifier, coordonner, préparer, répartir, suivre, prioriser, structurer
Communiquer	expliquer, présenter, écouter, reformuler, informer, conseiller, transmettre
Aider et développer	accompagner, former, soutenir, orienter, guider, montrer, mentoriser
Résoudre	analyser, identifier, adapter, décider, négocier, résoudre, intervenir
Prendre des responsabilités	initier, proposer, superviser, mobiliser, représenter, prendre en charge, assurer le suivi

Trois questions pour vérifier une compétence

- Qu'est-ce que j'ai réellement fait? (Chercher une action observable.)
- Qu'est-ce qui me permet de dire que je sais le faire? (Chercher une preuve.)
- Dans quel autre contexte cette capacité pourrait-elle être utile? (Chercher le transfert.)

Ce qu'il faut retenir du cours 3

1. Une compétence peut avoir été développée dans plusieurs contextes.
2. Pour reconnaître une compétence, il faut regarder les actions, pas seulement le titre.
3. Une compétence doit pouvoir être appuyée par une preuve.
4. Traduire une expérience ne signifie pas l'exagérer.
5. Une compétence transférable peut être utilisée dans un contexte différent de celui où elle a été développée.
6. La méthode à retenir : j'ai fait → cela démontre → je peux le nommer → je peux le transférer.

COURS 4

Articuler et exercer son leadership

Durée indicative : 30 minutes

Objectifs de ce bloc

- Parler de son leadership de façon concrète et crédible.
- Utiliser une expérience réelle pour répondre à une question d'entrevue.
- Rendre ses compétences plus visibles dans un CV, une lettre ou une conversation professionnelle.
- Reconnaître plusieurs façons d'exercer du leadership une fois en emploi.
- Identifier un geste concret de leadership qu'on peut poser sans nécessairement occuper un poste de gestion.

Message clé

Reconnaître son leadership est une première étape. Pouvoir le nommer et l'exercer consciemment permet ensuite de le rendre visible et utile.

Du leadership invisible au leadership assumé

Ce matin, nous avons commencé avec une question : « Est-ce que je suis une leader? » Nous avons découvert que le leadership ne dépend pas nécessairement d'un titre. Nous avons regardé ce qui peut nous empêcher de reconnaître notre propre leadership. Puis nous avons appris à traduire certaines de nos expériences en compétences. Il reste une dernière étape : qu'est-ce que je fais avec tout ça?

RECONNAÎTRE → NOMMER → DÉMONTRER → AGIR

Une compétence que je reconnais mais que je suis incapable d'expliquer peut rester invisible. Et une compétence que je possède mais que je n'utilise jamais peut également rester invisible. Ce dernier bloc porte donc sur deux choses : parler de son leadership, et l'exercer concrètement.

Parler de son leadership sans « jouer un personnage »

Une bonne réponse d'entrevue n'est pas une performance. Il s'agit surtout d'être capable de raconter une situation suffisamment clairement pour que l'autre personne puisse comprendre ce que vous savez faire.

Réponse 1 — « Je suis une personne dynamique, organisée, proactive et j'ai beaucoup de leadership. »
Qu'est-ce qu'on sait réellement de cette personne? Très peu.

Réponse 2 — « Dans mon dernier emploi, nous avons eu plusieurs nouvelles employées en peu de temps. J'ai proposé de préparer un document simple avec les principales procédures et j'ai accompagné les nouvelles pendant leurs premières semaines. Cela a diminué le nombre de questions répétitives et facilité leur intégration. » Elle n'a pas utilisé le mot « leadership » — et pourtant on y voit de l'initiative, de l'organisation, de la transmission de connaissances et de l'accompagnement.

Message clé

Il n'est pas obligatoire de dire « je suis une leader ». Il faut être capable de montrer son leadership.

Une structure simple pour raconter une expérience

SITUATION → ACTION → RÉSULTAT → (APPRENTISSAGE)

Exemple

Situation — « Notre équipe accueillait trois nouvelles personnes en même temps. »

Action — « J'ai proposé de créer un guide rapide et je leur ai consacré du temps pour expliquer les procédures. »

Résultat — « Elles sont devenues autonomes plus rapidement et le guide a ensuite été utilisé pour les nouvelles embauches. »

Apprentissage (facultatif) — « J'ai réalisé que j'aimais beaucoup transmettre de l'information et accompagner les autres. »

Une réponse n'a pas besoin d'être spectaculaire. Elle doit surtout être précise, vraie, compréhensible et liée à la compétence recherchée.

Passer du « nous » au « je » sans effacer l'équipe

Plusieurs personnes parleront spontanément au « nous » : « Nous avons organisé une activité pour 100 personnes. » La question à se poser ensuite : « Et vous, qu'avez-vous fait dans ce projet? »

Le « nous » montre la collaboration et l'esprit d'équipe.

Le « je » permet de comprendre la contribution personnelle, les décisions prises, les compétences utilisées.

« Nous étions une équipe de quatre personnes. Pour ma part, je coordonnais les bénévoles et je faisais le suivi de l'échéancier. »

Message clé

Parler de sa contribution ne signifie pas s'attribuer le travail des autres.

Transformer une compétence en exemple d'entrevue

Initiative — « Nous perdions beaucoup de temps à chercher certaines informations. » → « J'ai proposé de regrouper les documents dans un même dossier et j'ai préparé une méthode de classement simple. » → « Les collègues trouvaient ensuite l'information beaucoup plus rapidement. »

Résolution de problèmes — « Un client était très mécontent parce qu'une erreur avait été faite dans son dossier. J'ai commencé par l'écouter pour comprendre exactement le problème, puis vérifié les informations, communiqué avec la personne responsable et proposé une solution. Le dossier a pu être corrigé la même journée. »

Pour une question sur le leadership, vous pouvez maintenant éviter de chercher une situation où vous étiez « la patronne » — choisissez plutôt une situation où vous avez proposé, coordonné, aidé un groupe à avancer, pris une responsabilité, réglé une difficulté ou mobilisé des personnes.

Rendre ses compétences visibles dans un CV

Trop vague	Plus précis
Responsable de différentes tâches administratives.	Assurer le suivi de dossiers, coordonner les rendez-vous et répondre aux demandes des clients.
Aider les nouvelles employées.	Accompagner les nouvelles employées dans l'apprentissage des procédures et des outils de travail.
Faire du bénévolat.	Coordonner l'accueil des participantes et assurer la transmission des informations lors d'activités communautaires.

Favorisez les verbes d'action : coordonner, organiser, former, accompagner, résoudre, proposer, analyser, communiquer, planifier, assurer le suivi.



Message clé

Le CV doit montrer ce que vous avez fait, pas seulement où vous étiez.

Le leadership une fois en emploi

Le leadership n'est pas seulement utile pour obtenir un emploi : il continue à se développer une fois qu'on est en poste, et il n'est pas nécessaire d'être gestionnaire. Cinq gestes simples :

- Proposer — « J'ai remarqué quelque chose. Est-ce qu'on pourrait essayer...? »
- Prendre une initiative — agir dans les limites de son rôle lorsqu'un besoin est clair.
- Poser une question — demander une clarification plutôt que laisser une situation problématique continuer.
- Soutenir — aider une collègue à comprendre une tâche ou partager une information utile.
- Prendre position avec respect — exprimer un désaccord ou un besoin sans attaquer l'autre personne.

Message clé

Le leadership du quotidien se construit souvent à travers de petits gestes répétés.

Proposer une idée

OBSERVATION + IDÉE + BÉNÉFICE

« J'ai remarqué que nous répondons souvent aux mêmes questions. Je me demandais si on pourrait préparer une petite fiche d'information. Ça pourrait nous faire gagner du temps. »

Cette formulation ne demande pas de parler très fort ni de dire « j'ai la meilleure idée » — elle permet malgré tout de prendre une place active. Le leadership n'exige pas que l'idée soit acceptée : proposer est déjà une action.

Demander quelque chose peut aussi être du leadership

« J'aimerais avoir davantage de responsabilités dans ce type de dossier. »

« Est-ce qu'il serait possible que je suive cette formation? »

« J'ai remarqué que cette responsabilité revient régulièrement dans mon travail. Peut-on discuter de la façon dont elle pourrait être reconnue? »

On pense parfois que le leadership consiste toujours à avoir les réponses. Mais il peut aussi consister à avoir suffisamment d'initiative pour poser une question, demander une clarification ou exprimer une ambition.

Dire non ou poser une limite

Prendre des responsabilités ne signifie pas accepter toutes les responsabilités.

« Je peux t'aider à comprendre comment le faire, mais je ne pourrai pas prendre le dossier en charge cette fois-ci. »

« Je peux terminer cette tâche aujourd'hui, mais si elle devient une responsabilité régulière, j'aimerais qu'on en discute avec notre gestionnaire. »

 Message clé

Le leadership n'est pas le sacrifice permanent. Exercer du leadership peut aussi vouloir dire clarifier, négocier, protéger ses priorités et poser une limite.

Exprimer un désaccord de façon constructive

FAIT → IMPACT → DEMANDE

« Quand les horaires sont changés à la dernière minute, j'ai de la difficulté à organiser mes autres responsabilités. Est-ce qu'on pourrait convenir d'un délai minimal lorsque c'est possible? »

« J'ai remarqué que cette tâche revient principalement à moi depuis plusieurs semaines. J'aimerais qu'on regarde ensemble comment la répartir. »

La personne ne reste pas silencieuse, n'attaque pas : elle décrit une situation, explique son impact et demande quelque chose de concret. C'est aussi une posture de leadership.

Le leadership ne signifie pas toujours avancer seule

Une personne qui exerce du leadership sait aussi quand demander de l'aide : demander conseil, chercher un mentor, consulter une collègue, demander une formation, reconnaître qu'une décision dépasse son rôle.



Message clé

Autonomie ne signifie pas isolement. Une bonne leader n'est pas quelqu'un qui doit toujours tout savoir et tout faire seule.

Un dernier piège : attendre d'être « prête »

À quel moment est-on complètement prête à prendre une nouvelle responsabilité? Très rarement. Il faut distinguer ne pas avoir les compétences essentielles de ne pas tout maîtriser encore — une nouvelle responsabilité comporte presque toujours une part d'apprentissage.

La question devient : « **Est-ce quelque chose que je peux apprendre?** » plutôt que : « **Est-ce que je suis déjà parfaite pour ce poste?** »

Mon prochain geste de leadership

Choisissez une seule action que vous pourriez poser dans les prochaines semaines : proposer une idée, parler d'une compétence en entrevue, ajouter une expérience à son CV, demander une formation, exprimer son intérêt pour une responsabilité, demander une rétroaction, poser une limite, prendre la parole une fois dans une réunion, demander une rencontre avec une gestionnaire...

Cas intégrateur — deux options

Mettez tout ce que vous avez vu aujourd'hui en pratique, à partir d'une question d'entrevue ou d'une situation de travail.

Option A — Question d'entrevue

« Parlez-nous d'une situation où vous avez pris une initiative. »

Choisissez une expérience dans votre banque de compétences (cours 3) et préparez votre réponse — vous la rédigerez dans la section Questions, à la fin du cours.

Option B — Situation de travail : Sofia

Mise en situation

Sofia travaille depuis un an dans une organisation. Depuis quelques mois, lorsqu'une collègue est absente, Sofia prend régulièrement en charge une partie de ses tâches. Elle accepte parce qu'elle veut aider l'équipe. La situation devient cependant de plus en plus fréquente.

Lors d'une réunion, sa gestionnaire lui annonce : « La semaine prochaine encore, j'aurais besoin que tu prennes ces dossiers. Tu es tellement fiable. » Sofia hésite. Elle veut démontrer qu'elle est engagée. Mais sa propre charge de travail commence à en souffrir.

Réfléchissez à cette situation — vous répondrez aux questions à ce sujet dans la section Questions, à la fin du cours.

Outil final — Ma carte de leadership

Complétez cette fiche personnelle pour conclure la formation. Les questions courtes qui l'accompagnent se trouvent dans la section Questions, à la fin du cours.

Trois compétences que je reconnais maintenant chez moi — et une preuve pour chacune :

Compétence	Une preuve concrète

Clôture de la formation

Étape	Ce que ça veut dire
1. Reconnaître	Mon leadership existe peut-être déjà dans des endroits où je ne le voyais pas.
2. Comprendre	Si je ne l'ai pas reconnu, il peut y avoir plusieurs raisons — et elles ne dépendent pas toutes de moi.
3. Traduire	Je peux apprendre à transformer mes expériences en compétences précises et démontrables.
4. Agir	Je peux maintenant choisir comment rendre ce leadership plus visible et comment l'exercer.

Le leadership n'est pas une destination que l'on atteint après avoir obtenu un titre. C'est une capacité qui se développe, se reconnaît et s'exerce progressivement.

Ce qu'il faut retenir du cours 4

1. Je n'ai pas besoin de dire que je suis une leader : je peux le démontrer par mes actions.
2. Une bonne réponse professionnelle s'appuie sur une situation concrète.
3. Parler de ma contribution ne signifie pas effacer celle des autres.
4. Le leadership peut s'exercer sans autorité formelle.
5. Prendre une initiative, poser une question, demander une occasion ou poser une limite peuvent tous être des gestes de leadership.
6. Mon leadership n'a pas besoin de ressembler à celui d'une autre personne.
7. La dernière question à retenir : quel est mon prochain geste de leadership?