

# Un pas en avant

Une boîte à outils pour la participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida (GIPA)

*Conçue par et pour  
les personnes vivant  
avec le VIH/sida*

MODULE

3

..... LEADERSHIP

CANADIAN  
AIDS  
SOCIETY



SOCIÉTÉ  
CANADIENNE  
DU SIDA



# Un pas en avant

Une boîte à outils pour la participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida (GIPA)

*Conçue par et pour  
les personnes vivant  
avec le VIH/sida*

MODULE

**3**

**LEADERSHIP**



*Ensemble, vers un monde en meilleure santé<sup>MC</sup>*

ISBN : 0-921906-58-7

Société canadienne du sida  
190 rue O'Connor, Bureau 800  
Ottawa, ON K2P 2R3

Téléphone : 613-230-3580  
Sans frais : 1-800-499-1986  
Télécopieur : 613-563-4998

[www.cdnaids.ca](http://www.cdnaids.ca)

(Imprimée au Canada)



**TABLE DE MATIÈRES**

<b>ÇA MÈNE OÙ? .....</b>	<b>2</b>
Apprendre à connaître votre collectivité .....	3
Pouvoir social .....	4
<b>INFLUENCER LES PERSONNES INFLUENTES. ....</b>	<b>4</b>
<b>EXERCER UN LEADERSHIP À TITRE DE PERSONNE VIVANT</b>	
<b>AVEC LE VIH/SIDA .....</b>	<b>7</b>
Première étape .....	9
Deuxième étape .....	9
Troisième étape .....	9
<b>MENTORS ET MENTORAT .....</b>	<b>10</b>
<b>DEVENIR UN LEADER .....</b>	<b>12</b>
<b>LIONS, TIGRES ET GROUPES .....</b>	<b>12</b>
Formation .....	13
Agitation .....	13
Élaboration de normes .....	14
Conclusion .....	14
<b>PARLER OU SE TAIRE? .....</b>	<b>15</b>
Aptitudes fondamentales en communication .....	15
Posture .....	15
Capacité d'écoute .....	15
Questions .....	16
Reformulation .....	17
Cohérence .....	17
Mauvaise communication .....	18
Silence .....	18
<b>RÉUNIONS .....</b>	<b>19</b>
<b>LES POLITICIENS ET LEURS POLITIQUES .....</b>	<b>21</b>
<b>FAITES-VOUS ENTENDRE! .....</b>	<b>22</b>
<b>DES ALLIÉS, DES AMIS : TISSER DES LIENS .....</b>	<b>24</b>

## UN PAS EN AVANT

PRENDRE SOIN DE SOI . . . . .	25
LEXIQUE . . . . .	27
AUTOÉVALUATION . . . . .	28
NOTES . . . . .	29



Le présent module porte sur le leadership : ce que signifie être un leader; de quelle façon vous pouvez exercer une influence dans votre collectivité sans verser dans la manipulation et les divers types de leadership. Vous y trouverez aussi des renseignements sur la façon d'intervenir auprès d'un groupe.

« Pour rallier d'autres personnes à notre point de vue, il faut explorer le leur; pour mener, il faut savoir suivre. »

– William Hazlitt

**MOI**

Oui, VOUS.

**Bienvenue dans l'univers du  
LEADERSHIP!**

Les projecteurs sont maintenant braqués sur vous.

Peut-être vous demandez-vous : « *Pourquoi est-ce que je veux faire ça?* »

« *Suis-je tombé sur la tête?* » C'est possible.

« *Est-ce de l'autoflagellation?* » Peut-être.

« *Est-ce parce que je me soucie de mes semblables, c'est-à-dire des autres personnes qui vivent avec le VIH (PVVIH/sida), et que je souhaite améliorer les choses pour tout le monde?* »

**BINGO!**

Si vous pensez que les PVVIH/sida dans votre collectivité doivent davantage participer à la prise de décisions et contribuer à élaborer et à orienter les programmes et services qui leur sont offerts, vous êtes exactement à votre place.

Bonne lecture.

## ÇA MÈNE OÙ?

### Qu'est-ce que cela signifie d'être un meneur, un leader?

Voici quelques définitions du verbe « mener » :

1. Conduire en accompagnant.
2. Conduire en exerçant un commandement, une influence.
2. Diriger, commander.
4. Faire avancer, faire évoluer sous sa direction.

Le verbe « mener » vient du latin minare, qui signifie « pousser devant soi ». De nombreuses personnes définissent le leadership comme le fait de mener un groupe, de prendre les choses en main et d'assumer la responsabilité de produire des résultats.

Par contre, si « mener » est pris au sens de « guider » ou « influencer », cela ne signifie plus forcément être en tête d'un groupe, mais plutôt « accompagner ».

Mener, C'EST :

- écouter
- poser des questions
- répondre
- suivre
- réfléchir
- guider
- conseiller
- respecter

Mener, CE N'EST PAS :

- manipuler
- contrôler
- intimider
- tromper ou mentir
- tricher

Exercer un leadership ne signifie pas tant **produire** des résultats que **concourir** à la production de résultats.

Le leadership n'est pas une fonction; c'est plutôt le fait de se montrer présent.



Certains des meilleurs leaders sont ceux qui savent se taire et écouter.

### Exercice

Interrompez votre lecture ou l'écoute du CD.

Assoyez-vous confortablement, où que vous soyez.

Maintenant, écoutez, tendez l'oreille pendant une minute.

Qu'avez-vous entendu?

Quels sons vous entourent? Le bruit d'une horloge? Votre respiration?

Ces sons étaient-ils enterrés par d'autres? Le bruit de la circulation? Les craquements de votre maison?

Apprenez à écouter, écouter vraiment. Reprenez cet exercice une fois par jour. Il suffit d'une minute, et vous pouvez le faire où que vous soyez. Portez bien attention à ce que vous entendez. C'est ça écouter et entendre!

### Apprendre à connaître votre collectivité

Avant de commencer à exercer un rôle de leadership, il vous faut connaître votre collectivité et ses besoins.

Qui en fait partie? S'agit-il uniquement de PVVIH/sida? Leurs proches en font-ils également partie? S'agit-il du monde de la rue? Du milieu des affaires? De la communauté gaie? D'autres organismes à but non lucratif ou divers groupes ethniques en font-ils partie?

Ça se complique, n'est-ce pas?

Il vous faut explorer, aller à la découverte. Une collectivité est une mosaïque déterminée par la façon dont les gens vivent, travaillent et se divertissent ensemble. La seule chose qui soit commune à tous, c'est leur unicité.

Qu'est-ce que le mot « collectivité » évoque pour vous?

Quels échos recevez-vous des besoins et des intérêts des autres PVVIH/sida? Ces besoins et ces intérêts sont-ils comblés? Pourrait-on procéder autrement pour y répondre?

Mettez votre capacité de réflexion et votre imagination à profit et allez vers les gens. Posez-leur des questions sur leur vie et leurs intérêts, et écoutez attentivement ce qu'ils ont à vous dire. C'est la meilleure façon d'apprendre à connaître les besoins de votre collectivité et d'intervenir pour y apporter des changements positifs.

### Pouvoir social

Certaines personnes ont plus de pouvoir que d'autres. En Amérique du Nord, le pouvoir social se situe traditionnellement du côté des hommes blancs. Nous vivons dans une société patriarcale : les hommes mènent le bal.

Le pouvoir social peut toutefois se manifester de façon beaucoup plus subtile. Par exemple, un travailleur social détient plus de pouvoir que le client. Sur le plan du genre, la majorité fera pencher la balance : si la plupart des membres d'un groupe sont des femmes, le pouvoir social sera de leur côté. Le même phénomène se produit dans le cas des groupes ethniques.

Reconnaître qu'il existe des déséquilibres dans la répartition du pouvoir social n'atténue pas la souffrance qui en résulte. Il est difficile de contrer ces déséquilibres. Les gens s'habituent à l'état des choses et le changement suscite souvent de la résistance.

Quoi qu'il en soit, parler de pouvoir social peut constituer un premier pas dans cette direction.

### INFLUENCER LES PERSONNES INFLUENTES

« Influencer » vient d'un mot latin qui signifie « couler dans », comme de l'eau.

Pour exercer une influence autour de soi, il faut être comme de l'eau : agir de façon fluide plutôt qu'entrer en collision avec son environnement.

Pensez aux gens dans votre entourage que vous croyez influents.

Quelles sont leurs qualités? Sont-ils persuasifs? Arrogants? Savent-ils défendre leurs arguments de façon convaincante?

Les politiciens et les personnes influentes sont souvent perçus comme ayant une bonne force de persuasion leur permettant de rallier autrui

à un point de vue différent (idéalement un point de vue valable, susceptible d'aider les autres).

Mais l'influence peut être perçue comme une forme de manipulation, comme une façon de faire en sorte que les choses se passent comme vous le souhaitez.

Manipuler, c'est-à-dire recourir à la malhonnêteté pour obtenir ce qu'on veut, n'est jamais une bonne chose. Même si l'on croit que sa vision des choses est la meilleure.

Pour exercer une influence sans user de manipulation, il faut :

- expliquer clairement les faits et exprimer clairement vos motivations;
- se montrer honnête face à vous-même en ce qui a trait à vos intentions;
- s'accommoder de tout résultat, même s'il ne s'agit pas de ce que vous aviez imaginé.

L'important n'est pas l'intérêt INDIVIDUEL.

Il s'agit de l'intérêt COLLECTIF.

S'en tenir aux faits, cela veut dire s'acquitter de ses tâches et mettre les émotions de côté. Les émotions sont importantes, mais elles ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble. Pour être un bon leader, il faut être capable d'avoir une vue d'ensemble.

L'important est d'être bien informé et de comprendre qu'il est très probable que les autres aient un point de vue différent du vôtre; ce n'est pas grave, cela aide pour ainsi dire à affiner vos arguments.

Pour valider vos idées au sujet de changements que vous aimeriez voir se produire, discutez-en avec une personne de confiance. Expliquez-lui votre pensée et voyez comment elle réagit. Si elle pose des questions, c'est formidable! Cela signifie que vous devez vous informer davantage pour être en mesure d'y répondre.

N'ayez jamais peur des questions; elles favorisent l'apprentissage.

Être honnête avec vous-même est une façon d'affronter la réalité. Pourquoi cette question est-elle importante pour moi? L'est-elle uniquement pour moi, ou touche-t-elle également d'autres personnes?

Si une question ne concerne que vous, elle n'est pas de nature COLLECTIVE. Chacun est responsable de faire face aux questions qui le préoccupent personnellement. Parfois, il est aussi important de savoir défendre ses intérêts que d'aider les autres, mais lorsqu'il est question de leadership, on ne peut agir uniquement dans son propre intérêt.

Sachez vous accommoder du résultat, quel qu'il soit. La seule personne que vous puissiez véritablement changer, c'est vous. Vous n'avez aucune prise sur les réactions d'autrui. Êtes-vous capable d'accepter un dénouement, même si ce n'est pas celui que vous aviez espéré? Si oui, formidable! Sinon, demandez-vous pourquoi, en toute honnêteté.

L'influence que vous exercez n'est peut-être pas aussi importante que LES PERSONNES que vous influencez.

### Exemple

Vous voulez provoquer un changement d'orientation au sein d'un programme; supposons qu'il s'agit d'un groupe de discussion sur les traitements. Les participants ne sont pas réellement satisfaits : les sujets qu'ils proposent ne sont pas abordés, et les sujets abordés ne les intéressent pas. Le groupe de discussion vous semble important, mais vous estimez également que l'employé qui le dirige n'est pas vraiment à l'écoute du groupe.

À qui vous adressez-vous? Au directeur général?

Non.

Au conseil d'administration?

Non.

Vous devez d'abord parler à la personne qui dirige le groupe, celle qui n'est pas à l'écoute. D'une certaine façon, il vous faut exercer une influence sur cette personne. Suit-elle des directives qui lui proviennent de l'échelon supérieur? Se demande-t-elle comment apporter les changements souhaités?

De quelle façon pouvez-vous aider cette personne dans l'intérêt de tous?

En vous adressant directement au directeur général, vous susciteriez de la colère chez la personne responsable du groupe, ou elle pourrait se mettre sur la défensive. Cette solution n'est bonne que si la personne refuse de vous écouter.

Il ne serait d'aucune utilité de consulter le conseil d'administration s'il en existe un, parce que ce dernier ne gère pas les problèmes courants (vous en apprendrez davantage sur les divers types de conseils d'administration dans un module ultérieur). Par ailleurs, cela pourrait mettre le directeur général et la personne responsable du groupe en colère. Dans le cas d'un conseil d'administration à vocation opérationnelle, il peut y avoir de légers avantages à s'y adresser, mais les membres de ce type de conseil sont généralement accaparés par leurs propres dossiers. Le mieux est de s'adresser directement à l'employé ou au bénévole concerné.

Assurez-vous d'avoir l'appui du groupe. Les membres de ce dernier veulent-ils que les choses changent?

Si oui, dressez la liste des faits et des changements souhaités, et allez soumettre ces propositions à l'employé concerné en lui expliquant pourquoi elles sont importantes pour le groupe.

N'oubliez pas que c'est le bien du groupe qui compte, et non pas votre intérêt personnel. C'est le groupe (vos pairs), les « clients » de l'organisme qui ont besoin de ce changement pour une plus grande efficacité.

Tous les organismes recherchent l'efficacité. Cela paraît bien dans les rapports, et c'est réellement à l'avantage de chacun.

Dans cet exemple, c'est en suivant la volonté des pairs que s'exerce le leadership. Il s'agit de trouver la meilleure solution pour tous.

## **EXERCER UN LEADERSHIP À TITRE DE PERSONNE VIVANT AVEC LE VIH/SIDA**

À titre de PVVIH/sida, vous pouvez apporter beaucoup à votre collectivité, mais il est parfois difficile de trouver la manière de jouer un rôle prépondérant au sein de la société.

Vous pouvez :

- devenir membre du conseil d'administration de votre organisme;
- agir à titre d'expert dans un champ d'intervention donné (p. ex., les traitements, le soutien par les pairs, la consommation de drogues);

- siéger à des comités locaux, provinciaux ou même nationaux (il existe de nombreuses possibilités de travail temporaire à effectuer);
- faire de la sensibilisation relativement aux problèmes que doivent surmonter les PVVIH/ida;
- agir comme porte-parole dans votre région quant aux problèmes liés au VIH; et
- témoigner dans les médias de vos expériences en tant que PVVIH/sida.

Il est très important de cerner la façon dont vous voulez apporter une contribution. Réfléchissez à vos forces et faiblesses, à vos intérêts, à vos passe-temps et à vos passions.

Au moment d'envisager de jouer un rôle de leader, voici quelques points à prendre en compte :

- Parfois, passer en tête représente une courbe d'apprentissage serrée. Êtes-vous prêt à en apprendre beaucoup en peu de temps?
- Les personnes prêtes à prendre la parole pour défendre des droits peuvent être la cible de la critique. Êtes-vous capable de vous forger une solide carapace?
- Lorsqu'une personne est prête à prendre des responsabilités, on lui demande parfois d'en prendre davantage, simplement parce qu'elle fait ce qu'on attend d'elle. Pouvez-vous apprendre à dire « pas tout de suite » et à prendre soin de vous?
- Une personne qui prend la parole en public ou dans les médias ne cache pas sa séropositivité dans sa collectivité. Comment votre famille réagirait-elle?
- Lorsqu'une personne est perçue comme un expert, elle est parfois perçue comme Monsieur ou Madame « je sais tout », comme une personne distante et différente.
- Il pourrait vous arriver que vous n'ayez pas réponse à une question. Êtes-vous capable de dire « je ne sais pas » tout en reconnaissant qu'il n'y a rien de mal à cela?
- Il peut être stressant de jouer un rôle de leader. Réfléchissez à la façon dont vous gérez le stress et aux moyens que vous pouvez prendre pour apprendre à mieux le gérer.

Il peut y avoir de nombreux avantages si vous décidez d'entreprendre des responsabilités :

- Vous apprendrez beaucoup.
- Vous rencontrerez des gens.
- Vous agirez, serez actif.
- Vous contribuerez au mieux-être de votre collectivité et de vos pairs.
- Vous aiderez votre organisme.
- Vous gagnerez en confiance à mesure que vous vous investirez.
- Vous serez content de vous-même.

### **Première étape**

Il vous faudra d'abord regarder autour de vous pour connaître les possibilités qui existent.

Posez des questions au personnel, rencontrez un membre du conseil d'administration, discutez avec vos pairs et réfléchissez aux options qui s'offrent à vous.

### **Deuxième étape**

Montrez-vous disponible.

Pour siéger à un conseil d'administration, vous pouvez y être nommé si un siège est vacant, mais il se peut que vous deviez attendre la prochaine assemblée générale annuelle.

Dans le cas d'un programme de bénévolat, il se peut également que vous deviez attendre le début de la formation.

Si vous recherchez un emploi rémunéré, soyez à l'affût des postes affichés et vérifiez si vous avez les compétences requises.

### **Troisième étape**

Lancez-vous!

La meilleure façon d'acquérir une nouvelle compétence, c'est de plonger. Lisez tant que vous voulez, mais vous ne connaîtrez pas les surprises qui vous attendent avant d'être dans le bain. De plus, chaque groupe et chaque programme sont différents (culture, méthodes, etc.).

- Ne vous en faites pas si vous ne savez pas tout; vous ne saurez jamais tout.
- N'attendez pas la situation idéale; elle ne se présentera jamais.
- N'attendez pas que quelqu'un vienne vers vous; vous pourriez attendre très, très longtemps.

### MENTORS ET MENTORAT

Un mentor est une personne qui peut vous guider et vous aider dans vos apprentissages. Les mentors ne font pas les premiers pas; c'est vous qui devez les trouver.

Si vous souhaitez avoir recours à un mentor, sachez qu'il vous faudra beaucoup écouter et observer. Il s'agit d'établir une relation avec une personne que vous estimez, qui vous estime et qui reconnaît vos capacités.

Un mentor n'est pas une personne qui vous dira quoi faire ou ne pas faire; ces décisions vous reviennent. Un bon mentor vous parlera de son expérience, fera des suggestions et posera des questions qui orienteront votre réflexion.

Un bon mentor vous mettra également au défi. En vous invitant à essayer des choses nouvelles et différentes, mais également des choses difficiles, il vous aidera à grandir et à vous épanouir. Il y a un moment où l'oiseau doit pousser ses petits en dehors du nid.

Vous pouvez apprendre à voler, et un mentor peut vous aider à déployer vos nouvelles ailes.

Voici quelques points à prendre en compte.

Qualités qui peuvent susciter l'admiration :

- honnêteté
- respect
- disponibilité
- facilité d'approche
- capacité de vraiment écouter
- sens de l'humour
- franchise
- capacité de bien travailler en équipe
- efficacité
- capacité d'appuyer les idées des autres
- capacité de communiquer ses préoccupations



Quelles sont les qualités que vous admirez chez une personne (p. ex., honnêteté, franchise, etc.)?

---

---

---

Quelles sont les qualités que vous admirez chez vous-même?

---

---

---

Quelles aptitudes souhaitez-vous travailler à améliorer (p. ex., compétences en informatique, organisation de réunions, rédaction d'articles, etc.)?

---

---

---

Quelles compétences souhaitez-vous acquérir?

---

---

---

Qui admirez-vous au sein de votre collectivité, de votre organisme ou de votre groupe?

---

---

---

Qu'admirez-vous chez cette personne?

---

---

---

Que croyez-vous que cette personne pourrait vous apporter (sur le plan de l'apprentissage)?

---

---

---

Vous avez franchi la première étape pour solliciter un mentor potentiel.

Invitez cette personne à aller prendre un café et expliquez-lui ce que vous aimeriez accomplir au sein de votre organisme (conseil d'administration, bénévolat). Dites-lui que vous aimeriez faire appel à ses connaissances sur certaines questions et connaître son avis ou profiter de son expérience dans certains domaines.

Ne soyez pas offensé si cette personne n'a pas beaucoup de temps à vous consacrer. Vous pouvez toutefois persévérer. Il est très flatteur de voir qu'une personne valorise nos idées et nos points de vue; il est bon d'être capable d'aider.

Vous aimeriez faire du mentorat? Regardez autour de vous. Peut-être y a-t-il une nouvelle personne au sein de votre organisme qui, à votre avis, pourrait avoir besoin d'aide. Vous pourriez discuter avec elle de ce qu'elle aimerait faire et lui permettre d'acquérir les connaissances dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

N'oubliez pas! Le mentor potentiel que vous aimeriez aborder a déjà été dans votre situation. Il a dû apprendre au contact d'autrui tout au long de son parcours.

Il a également appris de ses erreurs. Ne craignez pas de faire des erreurs; c'est la voie de l'apprentissage.

### DEVENIR UN LEADER

Le présent coffre à outils vise essentiellement les personnes qui font leurs premiers pas dans le domaine, mais un jour ou l'autre, une nouvelle personne vous demandera de devenir son mentor.

Lorsque vous vous sentirez prêt, vous pourrez aider autrui à acquérir les compétences nécessaires et la capacité d'essayer des choses nouvelles et stimulantes; ce sera à votre tour de pousser vos oisillons hors du nid.

Faites place à de nouvelles personnes et à de nouvelles idées; nous commençons tous au même endroit.

### LIONS, TIGRES ET GROUPES... AÏE AÏE AÏE!

Même si vous préférez travailler seul, il vous faudra parfois collaborer avec un groupe, qu'il s'agisse d'un comité, du conseil d'administration,

d'autres bénévoles, d'employés ou d'autres personnes comme vous. Collaborer, c'est rassembler de multiples esprits pour travailler sur une question commune.

S'adresser à un groupe qui est composé de différentes personnes aux points de vue divergents peut être intimidant et même sembler un défi insurmontable.

N'ayez crainte!

La plupart des membres du groupe se sentent probablement comme vous.

Tous les groupes ont un cycle de vie : ils changent, évoluent, et parfois cessent d'exister. Certains jalons sont communs à tous les groupes : il s'agit des stades suivants : formation, agitation et élaboration de normes.

### **Formation**

Cette étape correspond à la naissance du groupe. Les membres ne se connaissent pas et doivent découvrir les personnalités de chacun. Certains sont extravertis, d'autres timides, certains sont réfléchis, et d'autres encore sont passionnés. Il faut du temps pour tisser des relations au sein d'un groupe. Idéalement, il faut que le groupe existe assez longtemps pour que ce processus puisse se dérouler en souplesse.

Lorsqu'un groupe est en place pour une courte durée (p. ex., dans le cas d'un comité), les membres n'ont pas toujours le temps de tisser des liens. Dans ces cas, les participants ont généralement une ou deux tâches à effectuer à brève échéance. Quand cette situation se présente, il faut plonger et s'atteler à la tâche! Ne craignez pas de partager vos points de vue et vos pensées; vous êtes là pour ça.

### **Agitation**

La deuxième étape de l'évolution d'un groupe correspond au brassage d'idées. C'est le moment de participer aux travaux du groupe. Cette période peut être pleine de discussions ou peut être l'occasion de planifier ou d'organiser. Quelle que soit la tâche, c'est là que les forces des membres du groupe peuvent se manifester.

« Même un excellent leader ne peut aller très loin s'il n'a pas des personnes remarquables à diriger. »

– Ashleigh Brilliant

Chacun doit être encouragé à mettre ses capacités au service du processus pour que le groupe s'acquitte de ses tâches. Chaque personne doit mettre la main à la pâte, ce qui n'est pas facile pour les personnes timides et silencieuses.

Si vous remarquez qu'une personne ne participe pas aux échanges, vous pouvez lui demander son avis. Parfois, c'est dans la tête des personnes les plus réservées que mijotent les meilleures idées. En demandant à cette personne de participer, vous vous assurez que tous s'attellent à la tâche.

Lorsqu'un comité tient une conférence téléphonique, c'est plus difficile. Souvent, il faut s'imposer pour transmettre ses idées. Soyez à l'affût des ouvertures dans la discussion pour faire valoir vos arguments.

### **Élaboration de normes**

C'est l'étape où le groupe se stabilise. Les membres se sentent plus à l'aise dans leur rôle, et les choses deviennent plus fluides. Cela se produit lorsqu'un groupe est actif sur une longue période, mais pas toujours dans les groupes établis pour une courte période.

Ces derniers n'ont pas toujours le temps d'atteindre ce stade. Toutefois, même lors de téléconférences ou lorsqu'un groupe se réunit plus qu'une ou deux fois, il y a probablement un moment où les membres sont satisfaits de leur contribution et cernent le niveau de participation avec lequel les autres membres sont à l'aise.

### **Conclusion**

La conclusion est la période où les membres d'un groupe peuvent réfléchir non seulement au travail effectué par le groupe, mais à leurs propres réalisations. Il est important que les réussites du groupe soient soulignées et que chaque membre soit remercié de son apport, même dans le cas des groupes et des comités qui ne sont formés que pour une courte période.

Idéalement, à la fin des activités du groupe, vous devriez vous sentir satisfait de ce que vous avez accompli et du niveau de participation atteint. Les autres aussi doivent se sentir bien.

## PARLER OU SE TAIRE?

### Aptitudes fondamentales en communication

Une proportion de 20 % des échanges se fait grâce à la communication verbale tandis que 80 % de ceux-ci se font au moyen de notre langage non verbal.

C'est donc dire que la majeure partie de l'information qui nous parvient nous est transmise visuellement, et non par ce qu'on entend.

Le langage corporel correspond aux expressions faciales, à la posture du buste et aux mouvements de mains, de jambes et de pieds que nous faisons en parlant ou en écoutant. Il est possible d'apprendre à lire certains éléments du langage corporel, mais de nombreux facteurs peuvent mener à de mauvaises interprétations.

#### Posture

**Posture ouverte :** la personne se tient assise ou debout, détendue, plexus solaire en avant. Elle ne trépigne pas. Les jambes peuvent être croisées ou non, mais les bras ne couvrent pas la poitrine. En général, une posture ouverte est un signe d'attention et indique que la personne est présente à la conversation.

**Posture fermée :** la personne se tient assise ou debout, plexus solaire rentré. La personne a généralement les jambes et les bras croisés. Cette posture est habituellement signe que la personne est sur la défensive ou qu'elle n'est pas ouverte à la conversation, quelle qu'en soit la raison. Toutefois, il se peut que la personne ait simplement froid aux mains et essaie de se réchauffer.

**La bougeotte :** au cours d'une conversation, la personne bouge ses pieds, ses mains ou ses doigts. Si elle joue avec un stylo ou se ronge les ongles, cela peut être un signe de nervosité ou encore indiquer que la personne ne prend pas intérêt à la discussion. Par contre, si la personne se frotte le menton, cela peut indiquer qu'elle réfléchit.

#### Capacité d'écoute

Pour être un bon communicateur, il faut apprendre à écouter. Cela n'a rien de facile; cela demande de la concentration. Il faut être totalement

présent à ce que l'autre personne est en train de dire, ce qui suppose de faire taire toutes nos petites voix intérieures.

Songez à un film ou à une émission de télévision que vous aimez beaucoup, ou encore à un livre qui vous a totalement captivé. Pendant que vous regardiez cette émission ou que vous lisiez ce livre, que s'est-il passé en vous? Vous avez réussi à être attentif et à écarter les sources de distraction. Pour vraiment écouter une autre personne, essayez de lui accorder le même type d'attention; laissez-vous captiver par ce que cette personne vous raconte.

Lorsque vous écoutez, assoyez-vous confortablement et adoptez une posture ouverte : le plexus solaire en avant, les jambes croisées ou non. Vous pouvez vous pencher légèrement en avant, ce qui vous permettra d'être encore plus présent à la conversation. Si vous vous apercevez que vos bras sont croisés devant vous, vérifiez rapidement votre présence d'esprit : votre concentration ou votre intérêt s'évapore-t-il? Essayez de garder intentionnellement vos bras décroisés : vous verrez, votre écoute s'en trouvera améliorée! Et déposez tout objet susceptible de vous distraire, par exemple un stylo ou du papier. Cela vous aidera à vous investir corporellement de façon complète.

Quand une personne vous parle, essayez de lui montrer que vous l'écoutez. Pour ce faire, vous pouvez hocher la tête en signe de compréhension, faire « an-han », vous pencher pour vous rapprocher de votre interlocuteur, bref, lui faire savoir que vous êtes attentif, par quelque moyen que ce soit. Cela peut demander de la pratique au début, mais cela finira par devenir une seconde nature.

### Questions

Il existe deux types de questions :

Question ouverte : toute question dans laquelle on demande de l'information à une autre personne.

Exemple : Que penses-tu de...?

Question fermée : toute question à laquelle on peut répondre en un seul mot.

Exemple : Aimes-tu le brocoli?

C'est pour obtenir de l'information que nous posons des questions. Les questions ouvertes permettent d'explorer un sujet avec une autre personne, tandis que les questions fermées sont utiles lorsqu'on veut aller droit au but.

Voici une autre expression utile pour aller chercher de l'information : « Parle-moi de... ». Cela ouvre une porte permettant à l'autre personne d'exprimer ses pensées, ses émotions et ses idées. Si vous utilisez cette expression, soyez prêt à écouter! N'engagez pas la conversation si vous êtes fatigué, si vous n'en avez pas envie ou si vous ne pouvez pas être pleinement présent pour la personne.

### **Reformulation**

Pour vérifier que vous avez bien compris ce que votre interlocuteur essaie de vous dire, vous pouvez reformuler, c'est-à-dire redire dans VOS propres mots ce que vous avez entendu et la façon dont vous l'interprétez.

Par exemple : « Tu m'as dit avoir apprécié la réunion, mais elle t'a semblé un peu trop longue. »

C'est l'occasion pour votre interlocuteur de confirmer ou de corriger votre interprétation, ce qui aide à clarifier ses propos.

Ne vous contentez pas de répéter comme un perroquet ce que l'autre personne vous a dit, mais utilisez plutôt vos propres mots.

Apprendre à reformuler ne se fait pas du jour au lendemain. Cela demande de la pratique et du temps.

### **Cohérence**

Lorsqu'on prête attention au langage verbal et corporel, on peut en évaluer la cohérence; les mots concordent-ils avec le langage corporel? Si une personne vous dit qu'elle se sent merveilleusement bien, mais fronce des sourcils et semble déprimée, cela ne concorde pas. Vous pouvez alors vérifier. « Es-tu sûr que ça va? Tu sembles préoccupé. » L'autre pourra confirmer ou corriger ses dires. Quelle que soit sa réponse, acceptez-la.

Si votre interlocuteur semble mal à l'aise ou distrait, ou si vous-même vous sentez mal à l'aise, quelle qu'en soit la raison, ne vous sentez pas coupable de reporter la conversation.

Il vaut mieux attendre une nouvelle occasion de discuter que de persister à poursuivre l'échange lorsqu'on n'est pas vraiment présent ou que l'autre personne semble distraite.

### **Mauvaise communication**

Il n'y a pas vraiment de mauvaise communication. En se taisant, on communique le fait de ne pas vouloir entrer en contact; c'est la même chose pour les autres. Par contre, les paroles offensantes ne sont PAS acceptables; lorsqu'une personne vous tient des propos injurieux, ne vous mettez pas en colère; partez. Si vous répondez à ce genre de propos par des offenses, vous ne faites que jeter de l'huile sur le feu. N'attisez pas les flammes, partez tout simplement.

### **Silence**

Les Nord-Américains ne sont pas à l'aise avec le silence. Cela peut être un signe de manque d'intérêt, mais cela peut simplement représenter une façon « d'être » ensemble. Il n'est pas nécessaire de remplir les vides avec des mots pour communiquer.





## RÉUNIONS

Les réunions servent à plusieurs fins :

- transmettre de l'information;
- obtenir de l'information;
- élaborer collectivement des plans;
- veiller à la prise de mesures.

Tenir des réunions simplement pour tenir des réunions peut donner l'impression de gaspiller temps et énergie.

Au moment de planifier une réunion, il faut se poser quelques questions pour veiller à ce que la rencontre soit pertinente :

1. Pourquoi tenir une réunion? - l'objectif
2. Qui doit être présent? - les personnes
3. Qu'est-ce qui en résultera? - le plan

Il est toujours bon d'établir un ordre du jour pour chaque réunion. Cela aide les participants à se concentrer sur les questions à traiter. L'ordre du jour est un plan de la réunion qui énumère des sujets d'en discuter et d'en débattre.

Parfois, une période fixe est attribuée à chaque point, surtout lorsqu'il est question de planification et de mesures à mettre en œuvre. Parfois, lorsqu'il faut faire place à beaucoup de discussions, aucun délai n'est précisé.

Si tous sont d'accord, on peut établir un ordre du jour au début de la réunion. Une fois celui-ci établi, il importe de le respecter, sans quoi la discussion peut dévier, et le groupe peut perdre le fil.

Faites de votre mieux pour suivre l'ordre du jour. Demeurez à l'affût des digressions et n'hésitez pas à les souligner avec tact. Chacun est responsable de faire avancer la discussion, pas seulement l'animateur.

Si vous êtes responsable de communiquer avec les participants en vue d'une réunion, assurez-vous d'avoir les coordonnées de chacun. De nos jours, la plupart des gens utilisent le courriel, mais il est possible que vous deviez joindre certaines personnes par téléphone.

Impossible de devenir un grand leader si on fait tout par soi-même ou si on veut récolter tous les honneurs.

– Andrew Carnegie

Il est également bon de rappeler la date de la réunion aux participants quelques jours à l'avance.

Animer une réunion signifie aider les participants à couvrir les points à l'ordre du jour et maintenir le cap.

Le mot « animer » signifie « susciter de l'activité, du mouvement ». Il ne s'agit pas de diriger une réunion, mais bien d'en orienter le déroulement pour que la discussion avance.

La personne qui anime une réunion doit connaître :

- l'ordre du jour de la réunion;
- le temps qui y est alloué;
- le nom des participants; et
- les résultats escomptés.

En tant qu'animateur, votre rôle est de faire avancer les choses.

Chaque groupe est composé de personnes extraverties qui participent beaucoup et d'autres personnes, calmes, qui s'expriment moins. Il faut inciter ces dernières à participer en leur demandant de partager leurs idées.

Si vous animez une réunion à laquelle de nombreuses personnes participent, il se peut que vous ayez besoin d'une liste des intervenants. Demandez aux personnes présentes qui souhaitent s'exprimer de lever la main et notez leur nom pour établir l'ordre dans lequel ils prendront la parole. Cela contribuera à maintenir de l'ordre.

Si certains éléments d'information reviennent plus d'une fois, vous pouvez demander au groupe s'il y a quelque chose de nouveau à ajouter. L'animateur peut faire observer qu'il est peut-être temps de prendre une décision ou de passer au prochain point à l'ordre du jour.

Il est souvent bon de consigner les décisions prises lors des réunions dans un procès-verbal. Assurez-vous qu'un membre du groupe en soit le responsable désigné.

Il se peut que vous deviez, à titre d'animateur, soumettre un compte-rendu après la réunion. Essayez de le préparer dans les deux jours suivant la rencontre; son déroulement sera alors frais à votre mémoire.

## LES POLITICIENS ET LEURS POLITIQUES

Si vous souhaitez rencontrer un politicien, voici d'importants points à ne pas oublier :

- Les politiciens sont très occupés et très sollicités.
- Les rencontres avec des politiciens doivent avoir un objectif très clair.
- Les politiciens n'aiment pas les surprises; veillez à ce qu'ils aient en main beaucoup d'information avant de les rencontrer.

Et surtout, les politiciens sont des ÊTRES HUMAINS : ils ont des émotions, des idées et des opinions, tout comme vous. Voici les points qui seront abordés ci-après :

- rencontre avec des politiciens (comment obtenir un rendez-vous, comment se préparer);
- parler en public (possibilités, expériences concrètes, etc.);
- trouver des alliés et nouer des liens.

Vous pouvez préparer une fiche d'information en vue d'une rencontre avec un politicien. Vous y indiquerez sommairement l'information dont vous voulez discuter, ainsi que tous les faits, toutes les données statistiques et l'information contextuelle qui permettra de faire avancer la rencontre.

Certaines notes d'information peuvent être longues et comprendre beaucoup d'information, mais en général, il suffit d'y énoncer les principaux points. Le surplus d'information peut être rebutant, même pour les politiciens.

Lorsque vous tenterez d'obtenir un rendez-vous, que ce soit par téléphone ou par écrit, vous communiquerez probablement avec un assistant. Expliquez de façon respectueuse pourquoi vous souhaitez obtenir cette rencontre.

Soyez conscient du fait que les politiciens ont peu de temps à consacrer à des rencontres, mais qu'ils sont ouverts à connaître les préoccupations de leurs électeurs. Ne demandez que le temps dont vous pensez avoir besoin. Un bloc d'une demi-heure peut sembler bien peu, mais, pour une prise de contact, cela suffit puisque cet entretien vous permettra d'obtenir éventuellement d'autres rencontres.

Au moment de la rencontre, assurez-vous de transmettre un message clair et ciblé.

Donnez à votre interlocuteur l'occasion de vous poser des questions sur les enjeux dont vous discutez.

Sachez dire « je ne le sais pas » si vous n'êtes pas en mesure de répondre à une question (il n'y a rien de mal à cela, car les politiciens non plus ne savent pas tout). Vous pourrez toujours leur transmettre l'information ultérieurement.

Si vous avez une demande précise à formuler au politicien, ne le faites pas LORS de la rencontre. Encore une fois, ne lui réservez pas de surprises; assurez-vous de lui faire votre demande bien à l'avance.

Remerciez le politicien de vous avoir rencontré; cela laisse une bonne impression, il s'agit d'une marque de respect. Si vous le souhaitez, vous pouvez demander une nouvelle rencontre afin de poursuivre la discussion.

Si le politicien vous perçoit comme une source d'information au sujet d'une question importante, il se peut qu'il communique avec vous.

Il est bon de faire le suivi de chaque réunion en envoyant une lettre ou un courriel résumant les discussions, précisant les points qui font consensus ou suscitent des désaccords et dressant la liste des mesures à prendre.

### **FAITES-VOUS ENTENDRE!**

Vous ne trouverez pas dans le présent module l'explication de toutes les techniques relatives à l'art de parler en public. Toutefois, si cela vous intéresse, vous y trouverez des voies à explorer.

La plupart des organismes disposent d'un « bureau des conférenciers ». Il s'agit d'un groupe de personnes qui présentent des exposés sur divers sujets pour le compte de la société (p. ex., des notions fondamentales sur le sida, liens entre pauvreté et sida, etc.).

Lorsqu'une personne séropositive est disposée à parler de sa vie et de ses expériences, cela suscite généralement de l'intérêt. L'auditoire en apprend beaucoup plus sur la réalité de ceux qui vivent avec le VIH en écoutant des témoignages personnels qu'en lisant des livres, en visionnant des vidéos ou même en écoutant des conférenciers ne vivant pas avec le VIH.

Parler de soi peut être une expérience très forte, mais effrayante aussi! Cela peut également être très gratifiant. Rien ne permet de prédire la réaction d'un auditoire; cela peut être exaltant, mais cela peut aussi être difficile, par exemple s'il y a dans la salle des auditeurs ayant une mauvaise opinion des PVVIH/sida.

Si vous vous apprêtez à présenter un exposé, obtenez les renseignements suivants :

- Quel est le sujet de l'exposé?
- À quel public vous adresserez-vous?
- Quelle sera la durée de l'exposé?
- Quels renseignements devront être transmis?

Vous aurez également besoin des renseignements suivants :

- Avez-vous besoin d'équipement spécial?
  - Magnétoscope ou lecteur DVD, tableau de papier, PowerPoint, etc.
- Quel est le plan de votre exposé?
  - Il s'agit du programme que vous établissez pour vous-même.
  - Considérez-le comme une histoire, avec un début, un milieu et une fin.
- Souhaitez-vous produire une vive impression?
  - Peut-être pouvez-vous utiliser des jeux ou des exercices pour rendre votre exposé plus intéressant. Vous pouvez aussi attendre à la toute fin de l'exposé pour dévoiler que vous vivez avec le sida : l'auditoire s'en trouvera surpris, et, souvent, profondément ému.
- Utiliserez-vous des outils d'évaluation?
  - Les formulaires d'évaluation ne comprenant que quelques questions sont rapides et faciles à utiliser et peuvent vous donner une bonne idée de votre prestation et de ce que vous pourriez améliorer.
  - Ne recevez pas mal les commentaires négatifs. Ils vous aideront à évoluer et à peaufiner vos exposés.

Et n'ayez pas peur du risque! Si une nouvelle idée vous vient, mettez-la à l'essai. Cela pourrait être une réussite ou un fiasco, mais vous ne le saurez pas avant d'essayer.

## DES ALLIÉS, DES AMIS : TISSER DES LIENS

Qui dit leadership dit relations.

Des alliés sont des personnes qui peuvent nous aider et qu'on peut aider en retour. Vous reconnaîtrez vos alliés en les rencontrant : ce sont ceux qui pensent comme vous, qui partagent vos idées et qui mènent la même lutte que vous.

« Je suppose qu'il fut un temps où le leadership était une affaire de muscles; aujourd'hui, cela suppose de bien s'entendre avec les gens. »

– Indira Gandhi

Les alliés ne sont pas des gens à utiliser; comme cela a été dit au début du présent module, les vrais leaders ne manipulent pas les autres pour parvenir à leurs fins.

Tisser des liens prend du temps. À mesure que vous apprendrez à connaître le groupe avec lequel vous

travaillez, mieux vous discernerez les personnes qui vous appuient le plus de celles avec lesquelles vous n'êtes peut-être pas fait pour collaborer.

On ne peut aimer tout le monde, ni être aimé de tous. Il n'y a rien de mal à cela, c'est humain.

Au lieu de vous arrêter aux relations dysfonctionnelles, consacrez votre temps et votre énergie à celles qui sont fécondes.

Invitez des gens à aller prendre un café.

Allez faire une promenade avec eux.

Invitez-les à venir souper chez vous.

Les meilleures idées et les relations les plus riches surgissent entre des gens qui partagent des choses simples.

Il suffit d'établir le contact.

## PRENDRE SOIN DE SOI

Il s'agit de l'aspect le plus important de notre travail et celui auquel nous accordons le moins d'attention.

Lorsqu'une personne prend soin d'elle-même, elle fait attention à la santé de son esprit, de son âme et de son corps. Quelle que soit notre façon de prendre soin de nous-mêmes, ce qui importe, c'est que nous le FASSIONS.

Personne ne veut s'épuiser ni que vous vous épuisiez. L'épuisement professionnel, également appelé « burn-out », est l'état qui caractérise une personne complètement exténuée. Celle-ci manque d'énergie pour effectuer son travail et peut même aller jusqu'à perdre tout intérêt pour les activités qui lui font du bien.

Pour éviter l'épuisement professionnel, vous devez porter attention à vous-même : à votre état physique, psychologique, affectif et spirituel.

Chacun vit l'épuisement professionnel différemment, mais il s'annonce souvent par des signes avant-coureurs comme :

- La perte de mémoire – « Oups! J'ai oublié de faire quelque chose! »
- L'irritabilité – « Taisez-vous et laissez-moi tranquille! »
- Les pleurs – parce que vous êtes au bout du rouleau
- La fatigue – elle est constante, pas seulement consécutive à une activité physique intense
- La perte d'intérêt pour des activités agréables – « Peut-être plus tard... »
- L'absence d'émotions – l'« engourdissement »
- Le manque de sommeil – « Je vais dormir seulement dix minutes de plus... »
- Le manque de concentration – « Qu'est-ce que j'étais en train de faire et pourquoi? »

Si votre instinct vous dit que vous en faites trop, écoutez-le! Nous avons des réactions instinctives que nous balayons souvent du revers de la main. Portez attention à VOUS et vous recevrez des messages qui vous feront décider de ralentir ou de vous retirer.

## UN PAS EN AVANT

Et soyez honnête avec les autres au sujet de vos choix. Il est de loin préférable de parler franchement de vos capacités plutôt que d'être un bon soldat et de continuer jusqu'à vous épuiser.

Que faites-vous pour prendre soin de vous?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> promener mon chien                                     | <input type="checkbox"/> prier, méditer                              |
| <input type="checkbox"/> écouter de la musique                                  | <input type="checkbox"/> jouer de la musique                         |
| <input type="checkbox"/> préparer de bons petits plats                          | <input type="checkbox"/> peindre, dessiner, faire de l'artisanat     |
| <input type="checkbox"/> jouer avec mes enfants                                 | <input type="checkbox"/> redispenser mes meubles                     |
| <input type="checkbox"/> courir   | <input type="checkbox"/> jouer à l'ordinateur (internet, jeux, etc.) |
| <input type="checkbox"/> m'entraîner dans un centre de conditionnement physique | <input type="checkbox"/> aller danser                                |
| <input type="checkbox"/> lire   | <input type="checkbox"/> aller magasiner                             |
| <input type="checkbox"/> regarder la télévision                                 | <input type="checkbox"/> prendre un café avec des amis               |
| <input type="checkbox"/> faire du yoga  | <input type="checkbox"/> bavarder au téléphone                       |
| <input type="checkbox"/> aller au cinéma  |  |

Pouvez-vous ajouter d'autres activités à cette liste?

Ce qui importe, c'est que vous fassiez quelque chose pour vous, quelque chose qui vous fait du bien.

Essayez chaque jour de réserver du temps pour vous-même. Ce n'est pas de l'égoïsme, mais plutôt une façon d'être attentif à soi-même. Aucun organisme ni aucun travail au monde n'est plus important que VOUS.

Après tout, si vous ne prenez pas soin de vous-même, qui le fera?





## LEXIQUE

**Comité :** il s'agit d'un groupe qui se réunit pour travailler sur un dossier particulier, souvent lié aux responsabilités du conseil d'administration (mais pas toujours). Vous trouverez un complément d'information sur les comités dans le module « Conseils d'administration et gouvernance ».

**Conseil d'administration :** il s'agit d'un groupe de bénévoles qui dirige un organisme et veille à ce que ses activités se déroulent de façon responsable.

**Directeur général :** le plus souvent, il s'agit du premier dirigeant d'un organisme. Le directeur général est parfois appelé DG.

**Ordre du jour :** le mot « ordre » vient du latin ordo, qui signifie « rang », « rangée ». Effectivement, un ordre du jour est une liste qui établit généralement les points à couvrir au cours d'une réunion. Il permet de garder le cap sur le travail à accomplir.

## AUTO-ÉVALUATION

Après avoir terminé le présent module, j'ai appris :

---

---

---

J'ai besoin de plus amples renseignements sur les sujets suivants :

---

---

---

Actuellement, mes points forts sont :

---

---

---

Actuellement, mes points faibles sont :

---

---

---

Mes prochaines étapes consisteront à :

---

---

---

Je peux le faire dans un délai de : \_\_\_\_\_

**Encerclez le chiffre qui correspond à votre situation.**

	J'en suis convaincu			Pas tout à fait	
J'ai consacré assez de temps au module.	1	2	3	4	5
J'utilise mon énergie judicieusement.	1	2	3	4	5
Je sais où trouver des renseignements.	1	2	3	4	5
Je peux trouver de l'aide.	1	2	3	4	5
Je sais comment utiliser ce que j'ai appris.	1	2	3	4	5

