



**INSTRUCTION COMMUNE**  
**ÉTOILE D'OR**  
**GUIDE PÉDAGOGIQUE**



**SECTION 6**

**OCOM M403.06 – AGIR À TITRE DE CHEF D'ÉQUIPE LORS  
D'UNE AFFECTATION À UN POSTE DE LEADERSHIP**

Durée totale :

30 min

**PRÉPARATION**

**INSTRUCTIONS PRÉALABLES À LA LEÇON**

Les ressources nécessaires à l'enseignement de cette leçon sont énumérées dans la description de leçon qui se trouve dans la publication A-CR-CCP-704/PG-002, *Norme de qualification et plan de l'étoile d'or*, chapitre 4. Les utilisations particulières de ces ressources sont indiquées tout au long du guide pédagogique, notamment au PE pour lequel elles sont requises.

Réviser le contenu de la leçon pour se familiariser avec la matière avant de l'enseigner.

Se procurer la liste des postes de leadership élaborée par l'officier d'instruction.

Photocopier l'aide-mémoire pour les postes de leadership qui se trouve à l'annexe B pour chaque cadet.

**DEVOIR PRÉALABLE À LA LEÇON**

S.O.

**APPROCHE**

L'exposé interactif a été choisi pour la présente leçon pour orienter les cadets lors d'une affectation à un poste de leadership.

**INTRODUCTION**

**RÉVISION**

S.O.

**OBJECTIFS**

À la fin de cette leçon, le cadet doit être capable d'agir à titre de chef d'équipe lors d'une affectation à un poste de leadership.

**IMPORTANCE**

Il est important que les cadets comprennent la notion de mener à bonne fin une affectation à un poste de leadership ainsi que les étapes pour y arriver. Tous les cadets seront évalués lors d'une affectation à un poste de leadership de l'étoile d'or. Lorsqu'il est nommé à une fonction donnée, le cadet doit connaître ce qu'on attend

de lui pour qu'il réussisse. Un chef d'équipe efficace doit intégrer ce qu'il a appris au cours de l'instruction et de la pratique en leadership antérieures, y compris la résolution de problèmes et la supervision.

## Point d'enseignement 1

## Décrire une tâche en leadership et un poste de leadership

Durée : 5 min

Méthode : Exposé interactif

### TÂCHE EN LEADERSHIP

Une tâche en leadership est une occasion pratique de leadership, de courte ou longue durée, où le chef d'équipe doit mettre en pratique ses habiletés en leadership. Le chef d'équipe aura la responsabilité d'une équipe temporaire dont les membres proviennent ou non de son groupe de pairs. L'équipe accomplira une seule fonction ou tâche mineure.



Les tâches en leadership de l'étoile d'or peuvent être les mêmes que celles de l'étoile d'argent. Chaque cadet de l'étoile d'or a déjà réalisé au moins deux tâches en leadership au cours de sa troisième année d'instruction.

### POSTE DE LEADERSHIP

Un poste de leadership est une occasion pratique de leadership de longue durée et de portée plus étendue que la tâche en leadership. Le chef d'équipe doit mettre en pratique ses connaissances et habiletés en leadership et démontrer les qualités de leadership essentielles d'un cadet. On lui attribuera une équipe établie constituée de cadets n'appartenant pas à son groupe de pairs. L'équipe accomplira une seule fonction ou tâche majeure. Il peut s'agir de postes au niveau de l'organisation (p. ex., adjudant de peloton, commandant de peloton), de postes d'instruction (p. ex., sous-officier (s/off) de niveau d'étoile) ou de postes aux services (p. ex., commis à la cantine, commandant du peloton de précision). Lorsqu'on crée des postes de leadership, on doit tenir compte de la durée de la fonction ou de la tâche majeure et de la fréquence des occasions d'exercer un leadership continu sur une équipe donnée. On s'attend à ce que le chef d'équipe se réunisse avec son équipe un certain nombre de fois sur une période donnée. Les postes de leadership peuvent être occupés par un seul cadet de l'étoile d'or (p. ex., commandant du peloton de précision) ou les cadets de l'étoile d'or peuvent occuper une fonction à tour de rôle (p. ex. commis à la cantine). Si les cadets de l'étoile d'or occupent un poste de leadership à tour de rôle, le poste doit être intéressant pour les cadets et durer assez longtemps pour leur permettre de remplir les objectifs consistant à mettre en pratique leurs connaissances et habiletés en leadership et à démontrer les qualités de leadership essentielles d'un cadet.

Le chef d'équipe doit superviser les membres de l'équipe, communiquer avec eux pour résoudre les problèmes, s'efforcer de répondre à leurs besoins et attentes, les motiver et leur donner de la rétroaction. Il doit tenter de développer les habiletés et les connaissances des membres de son équipe.

Les directives pour l'affectation à un poste de leadership doivent être données par un supérieur, soit un chef d'activité ou un gestionnaire d'activité.



Pendant l'instruction de l'étoile d'or, chaque cadet sera évalué au moins une fois sur une tâche en leadership et une fois sur un poste de leadership.

---

## CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 1

### QUESTIONS :

- Q1. Quel type d'équipe attribuera-t-on au chef d'équipe lors d'une affectation à un poste de leadership?
- Q2. Combien de tâches en leadership seront évaluées durant l'instruction de l'étoile d'or?
- Q3. Combien d'affectation à un poste de leadership seront évaluées durant l'instruction de l'étoile d'or?

### RÉPONSES ANTICIPÉES :

- R1. Lors d'une affectation à un poste de leadership, on lui attribuera une équipe établie constituée de cadets n'appartenant pas à son groupe de pairs.
- R2. Au moins une tâche en leadership sera évaluée durant l'instruction de l'étoile d'or.
- R3. Une affectation à un poste de leadership sera évaluée durant l'instruction de l'étoile d'or.

---

## Point d'enseignement 2

## Décrire les postes de leadership qui peuvent être attribués au corps de cadets

Durée : 5 min

Méthode : Exposé interactif

---



Se procurer la liste des postes de leadership élaborée par l'officier de l'instruction avant d'enseigner cette leçon. Une liste de tâches en leadership et d'affectation à un poste de leadership possibles dans l'étoile d'or se trouve à l'annexe A.

## EXEMPLES DE POSTES DE LEADERSHIP DE QUATRIÈME ANNÉE

### Postes au niveau de l'organisation :

- sergent-major régimentaire (SMR),
- sergent-major de compagnie (SMC),
- adjudant de peloton,
- tambour-major,
- commandant de la garde de drapeau,
- adjoint à l'instruction,
- adjoint à l'approvisionnement, et
- adjoint administratif.

### Postes d'instruction :

- sous-officier (s/off) de niveau d'étoile,
- instructeur d'exercice militaire et cérémonial,
- instructeur d'expédition,

- instructeur de conditionnement physique et de sports,
- instructeur de musique, et
- instructeur de tir à la carabine à air comprimé.

**Postes aux services :**

- chef de section de musique,
- commis à la cantine,
- commandant du peloton de précision,
- capitaine de l'équipe de tir de précision,
- capitaine de l'équipe de secourisme,
- capitaine de l'équipe de biathlon, et
- capitaine de l'équipe sportive (seulement si la fréquence et la durée des pratiques, jeux et tournois sont suffisantes).

---

**CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 2**

**QUESTIONS :**

Q1. Quels postes de leadership sont disponibles au corps de cadets?

**RÉPONSES ANTICIPÉES :**

R1. Plusieurs réponses possibles.

---

**Point d'enseignement 3**

**Décrire la façon de diriger lors d'une affectation à poste de leadership**

Durée : 15 min

Méthode : Exposé interactif



Chaque cadet a dirigé une équipe dans au moins deux tâches en leadership; les étapes applicables au poste de leadership sont très similaires.

Lors d'une affectation à un poste de leadership, effectuer les étapes suivantes :

1. se préparer en vue du poste de leadership ;
2. donner une séance d'information aux membres de l'équipe au début de la période d'affectation au poste de leadership, puis pendant celle-ci ;
3. effectuer les tâches associées au poste de leadership ;

4. donner de la rétroaction aux membres de l'équipe pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci ; et
5. se réunir avec le gestionnaire de l'activité pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci afin de discuter des résultats.

## **SE PRÉPARER EN VUE DU POSTE DE LEADERSHIP**

### **S'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles**

S'assurer que toutes les ressources nécessaires au poste sont disponibles. Par exemple, si le poste consiste à agir à titre de commandant de la garde de drapeau, les drapeaux, les mâts, etc. doivent être disponibles pour les occasions de pratique et d'exécution.

### **Respecter le temps**

Connaître la date où l'affectation au poste prend fin. Si le poste comporte diverses étapes ou phases, le chef doit déterminer la durée à allouer à chaque étape ou phase. Tous les membres participant à l'affectation au poste doivent connaître la date actuelle et la date où elle prend fin.

### **Établir un plan**

Établir un plan afin de réussir les tâches liées au poste en :

1. déterminant les étapes ou les phases que comporte le poste ;
2. déterminant les tâches inhérentes au poste ;
3. développant un processus pour accomplir toutes les tâches ; et
4. déterminant et attribuant les ressources.

## **DONNER UNE SÉANCE D'INFORMATION AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE LORS D'UNE AFFECTATION À UN POSTE DE LEADERSHIP**

### **Communiquer le plan général**

Expliquer la façon dont se déroulera l'affectation. Tous les membres de l'équipe doivent savoir en quoi consiste le poste occupé par le chef. Cela pourrait signifier de déterminer les diverses étapes et phases.

### **Communiquer les tâches qui font partie du poste de leadership**

Expliquer les tâches qui font partie du poste de leadership. Les postes de leadership peuvent comprendre une série de tâches.

### **Attribuer les tâches aux membres de l'équipe, s'il y a lieu**

Attribuer, à chaque membre de l'équipe, les tâches qui doivent être exécutées lors de l'affectation. Chaque membre de l'équipe doit prendre part activement à une activité intéressante.

### **Veiller à ce que les membres de l'équipe comprennent leurs tâches**

S'assurer que les membres de l'équipe comprennent leurs tâches et leur demander s'ils ont des questions. Le chef d'équipe doit aussi poser des questions à divers membres de l'équipe pour s'assurer qu'ils ont compris. Lorsqu'on attribue des tâches précises aux membres de l'équipe, il est important qu'ils comprennent ce qu'on attend d'eux.

## **EFFECTUER LES TÂCHES LIÉES AU POSTE DE LEADERSHIP**

### **Superviser les membres de l'équipe**

Pendant l'affectation au poste de leadership, le chef d'équipe aura de nombreuses occasions pour superviser les membres de l'équipe. L'aspect le plus important de la supervision est de s'assurer que les tâches sont complétées de façon sécuritaire. La supervision permet aussi au chef d'équipe de donner de la rétroaction continue aux membres de l'équipe.

### **Veiller à ce que les tâches liées au poste progressent en fonction du temps alloué**

Ne pas attendre à la dernière minute pour veiller à ce que les tâches soient exécutées. Si les tâches ne sont pas exécutées comme prévu, que ce soit en raison d'un déroulement trop lent ou trop rapide, il peut être nécessaire de modifier le plan et de donner de la rétroaction. Une surveillance attentive des membres de l'équipe ainsi que de la situation globale fera en sorte que le chef d'équipe assure une direction adéquate lors d'une affectation à un poste de leadership et que la fonction ou la tâche majeure est réalisée.

### **Donner de la rétroaction aux membres de l'équipe tout au long de l'affectation au poste**

Le chef d'équipe doit donner de la rétroaction pendant la période d'affectation au poste. La rétroaction peut être donnée à toute l'équipe ou à certains membres de l'équipe. Elle doit être fréquente, exacte, spécifique et opportune. Une supervision efficace doit prévoir rétroaction continue donnée à l'équipe. La rétroaction est nécessaire pour les membres de l'équipe parce qu'elle leur permet aussi de se développer en tant que chef.

### **Modifier le plan au besoin**

Si le plan ne fonctionne pas, il faut prendre le temps de le modifier. Si l'aide est nécessaire par les membres de l'équipe, il faut la demander. Modifier les aspects du plan une fois l'affectation au poste commencée peut améliorer le résultat; toutefois, il faut toujours garder à l'esprit les contraintes de temps et autres. Si le plan est en cours de revue, communiquer le nouveau plan aux membres de l'équipe et les aider à le mettre en œuvre.

## **DONNER DE LA RÉTROACTION AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE À LA FIN DE LA PÉRIODE D'AFFECTATION AU POSTE DE LEADERSHIP**

Il est important de donner de la rétroaction aux membres de l'équipe à la fin de la période d'affectation au poste de leadership. Il est primordial que le chef d'équipe prenne le temps de se concentrer sur la façon dont les membres de l'équipe ont travaillé ensemble pour atteindre un but commun. Lorsque les membres de l'équipe réussissent à exécuter une tâche, ils devraient être félicités. Il est important de reconnaître le dévouement en exécutant une tâche jusqu'à la fin. Les chefs d'équipe doivent tenter de souligner la contribution de chaque membre de l'équipe à la réalisation d'une tâche.



Il est important de savoir comment les membres de l'équipe se sont sentis par rapport à leur participation à la réalisation de la tâche.



La nécessité de donner de la rétroaction à la fin de la période d'affectation au poste de leadership ne veut pas dire qu'on ne devrait pas en donner à d'autres occasions durant cette période. Le chef doit choisir des occasions de donner de la rétroaction à l'équipe à d'autres étapes importantes pendant cette période. Par exemple, un adjudant de peloton peut décider de donner de la rétroaction au peloton au sujet de la tenue et de l'exercice militaire après chaque parade du commandant.

Le chef d'équipe doit demander aux membres de l'équipe de lui donner de la rétroaction sur l'affectation au poste. Cela peut se faire en posant des questions générales au sujet du poste de leadership, telles que :

- Qu'est-ce qui a été appris de l'affectation au poste?
- Le but a-t-il été atteint? Quels éléments ont contribué à la réussite?
- Comment se sont déroulées les relations entre les personnes lors de la période d'affectation au poste?
- Des comportements ont-ils été utiles ou nuisibles lors de la période d'affectation au poste?
- Est-ce qu'il y avait des cadets qui n'étaient pas motivés à participer à l'activité? Comment cela a-t-il affecté le moral du reste de l'équipe?
- Des chefs se sont-ils démarqués au sein de l'équipe?

### **SE RÉUNIR AVEC LE GESTIONNAIRE DE L'ACTIVITÉ POUR DISCUTER DES RÉSULTATS DES TÂCHES LIÉES AU POSTE DE LEADERSHIP**

De la même façon que le chef d'équipe donne de la rétroaction continue aux membres de l'équipe lors de la période d'affectation au poste de leadership, le chef d'équipe aura besoin d'une rétroaction périodique de la part du gestionnaire de l'activité pour discuter et surveiller l'avancement de la fonction ou de la tâche majeure. La rétroaction donnée par le gestionnaire de l'activité devrait aider le chef d'équipe à améliorer son rendement. Une fois l'affectation au poste de leadership terminée, le chef d'équipe doit se réunir avec le gestionnaire de l'activité pour une séance de rétroaction globale. Celle-ci aidera le chef d'équipe dans le cadre de postes de leadership futurs.

---

### **CONFIRMATION DU POINT D'ENSEIGNEMENT 3**

#### **QUESTIONS :**

- Q1. Énumérer les étapes à suivre pour diriger lors d'une affectation à un poste de leadership.
- Q2. Comment le chef d'équipe informe-t-il les membres de l'équipe lors d'une affectation à un poste de leadership?
- Q3. Une fois la période d'affectation au poste de leadership terminée, pourquoi le chef d'équipe doit-il se réunir avec le gestionnaire de l'activité pour discuter du poste?

#### **RÉPONSES ANTICIPÉES :**

- R1. Les étapes à suivre pour diriger lors d'une affectation à un poste de leadership sont les suivantes :
  1. se préparer en vue du poste de leadership ;
  2. donner une séance d'information aux membres de l'équipe au début de la période d'affectation au poste de leadership, puis pendant celle-ci ;
  3. effectuer les tâches associées au poste de leadership ;
  4. donner de la rétroaction aux membres de l'équipe pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci ; et
  5. se réunir avec le gestionnaire de l'activité pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci afin de discuter des résultats.

- R2. Le chef d'équipe informe les membres de l'équipe lors de la période d'affectation à un poste de leadership de la façon suivante :
1. communiquer le plan général ;
  2. communiquer les tâches qui font partie du poste de leadership ;
  3. attribuer les tâches aux membres de l'équipe, s'il y a lieu ; et
  4. veiller à ce que les membres de l'équipe comprennent leurs tâches.
- R3. Une fois la période d'affectation au poste de leadership terminée, le chef d'équipe doit se réunir avec le gestionnaire de l'activité pour discuter du poste parce que la rétroaction donnée par le gestionnaire de l'activité devrait lui donner des idées pour améliorer son rendement.



Distribuer l'aide-mémoire pour les postes de leadership qui se trouve à l'annexe B à chaque cadet.

---

## CONFIRMATION DE FIN DE LEÇON

### QUESTIONS :

- Q1. Quel type d'équipe attribuera-t-on au chef d'équipe lors d'une affectation à un poste de leadership?
- Q2. Quels postes de leadership sont disponibles au corps de cadets?
- Q3. Énumérer les étapes à suivre pour diriger lors d'une affectation à un poste de leadership.

### RÉPONSES ANTICIPÉES :

- R1. Lors d'une affectation à un poste de leadership, on attribuera au chef d'équipe une équipe établie constituée de cadets n'appartenant pas à son groupe de pairs.
- R2. Plusieurs réponses possibles.
- R3. Les étapes à suivre pour diriger lors d'une affectation à un poste de leadership sont les suivantes :
1. se préparer en vue du poste de leadership ;
  2. donner une séance d'information aux membres de l'équipe au début de la période d'affectation au poste de leadership, puis pendant celle-ci ;
  3. effectuer les tâches associées au poste de leadership ;
  4. donner de la rétroaction aux membres de l'équipe pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci ; et
  5. se réunir avec le gestionnaire de l'activité pendant la période d'affectation au poste de leadership et à la fin de celle-ci afin de discuter des résultats.



---

## CONCLUSION

---

### DEVOIR/LECTURE/PRATIQUE

S.O.

### MÉTHODE D'ÉVALUATION

Cet OCOM est évalué conformément aux instructions de la publication A-CR-CCP-704/PG-002, *Norme de qualification et plan de l'étoile d'or*, chapitre 3, annexe B, COREN 403.

### OBSERVATIONS FINALES

Lorsqu'on nomme une personne chef d'équipe pour une fonction ou une tâche majeure donnée, on s'attend à ce qu'elle suive une série d'étapes afin de mener à bonne fin une affectation à un poste de leadership. On s'attend à ce que tous les cadets de l'étoile d'or soient capables de motiver les autres cadets, de résoudre des problèmes, de superviser des subalternes, de donner de la rétroaction et de développer les habiletés et les connaissances des membres de leur équipe lors de la période d'affectation à un poste de leadership.

### COMMENTAIRES/REMARQUES À L'INSTRUCTEUR

Se procurer la liste des postes de leadership élaborée par l'officier de l'instruction avant d'enseigner la leçon.

---

## DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

---

C0-114 ISBN 0-02-863656-2 Pell, A. R. (1999). *The complete idiot's guide to team building*. Indianapolis, Indiana, Alpha Books.

C0-243 Clark, D. (2007). *After action reviews*. Extrait le 21 février 2008 du site <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadaar.html>

C0-243 Clark, D. (2007). *Leadership & direction*. Extrait le 21 février 2008 du site <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leaddir.html>

C0-245 ISBN 1-58062-513-4 Adams, B. (2001). *The everything leadership book*. Avon, Massachusetts, Adams Media.

C0-247 ISBN 0-14-024272-4 Rosen, R. H. et Brown, P. B. (1997). *Leading people*. New York, New York, Penguin Books.

C0-248 ISBN 0-7894-4862-9 Heller, R. (1999). *Learning to lead*. New York, New York, DK Publishing, Inc.

C0-253 ISBN 0-7894-8006-9 Bruce, A. et Langdon, K. (2001). *Do it now!* New York, New York, DK Publishing, Inc.

C0-254 ISBN 0-7894-3244-7 Heller, R. (1998). *Communicate clearly*. New York, New York, DK Publishing, Inc.

C0-255 ISBN 0-7645-5408-5 Brounstein, M. (2002). *Managing teams for dummies*. Indianapolis, Indiana, Wiley Publishing, Inc.

C0-256 ISBN 0-7894-4863-7 Heller, R. (1999). *Achieving excellence*. New York, New York, DK Publishing, Inc.

CETTE PAGE EST INTENTIONNELLEMENT LAISSÉE EN BLANC