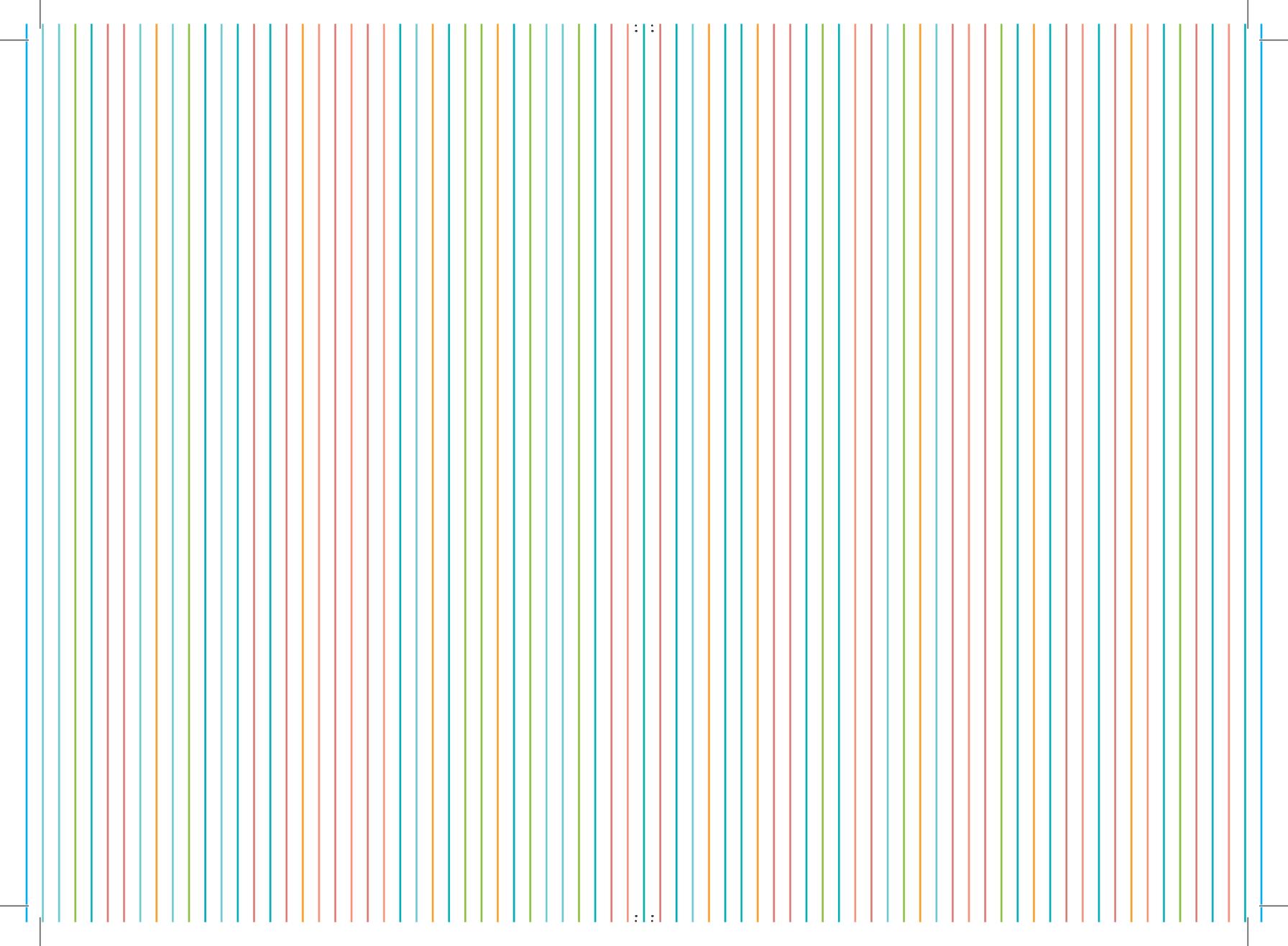


# CAHIER DE LABO





## BIENVENUE AU LABO

**Nous vous invitons à un voyage dans le Labo du Leadership: expérimenter comment améliorer votre performance individuelle et faire émerger tous les éléments qui vous permettent de fonctionner au meilleur de vos capacités.**

## OBJECTIFS DU LABO

Vous permettre de:

- réaliser votre plein potentiel de manager et de leader, en appliquant des styles de leadership différents suivant les situations;
- avoir un impact plus important sur votre organisation en vous comprenant mieux vous-mêmes, et en comprenant mieux les conséquences de vos actions.

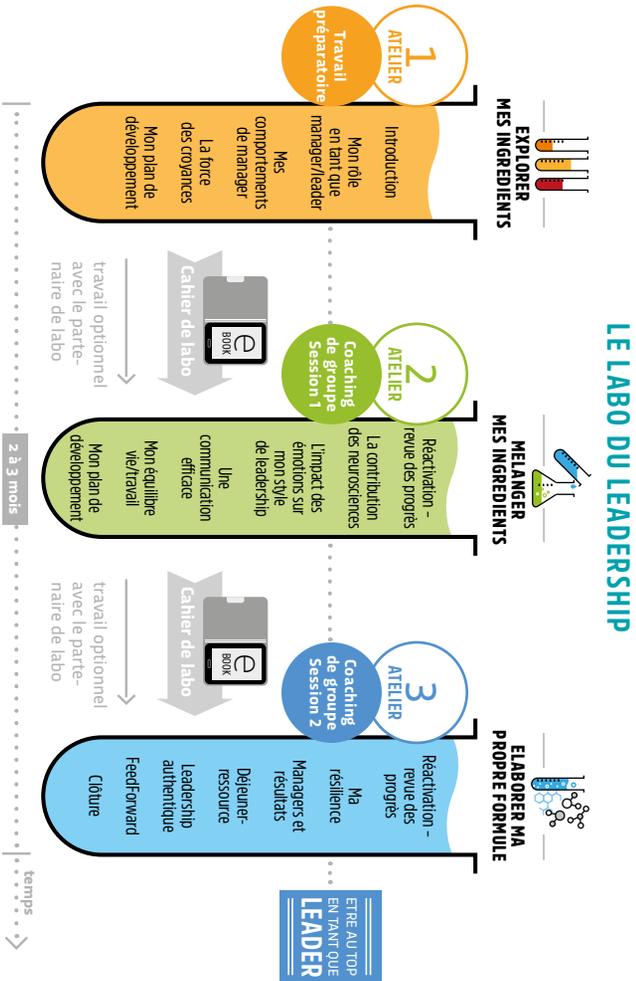
## CONTENU DU CAHIER DE LABO

<b>Travail préparatoire</b>	<b>3</b>
<b>I. Atelier 1 – Explorer mes ingrédients</b>	<b>4</b>
<b>II. Coaching de groupe – Session 1 (optionnel)</b>	<b>16</b>
<b>III. Atelier 2 – Mélanger mes ingrédients</b>	<b>17</b>
<b>IV. Coaching de groupe – Session 2 (optionnel)</b>	<b>27</b>
<b>V. Atelier 3 – Elaborer ma propre formule</b>	<b>28</b>

## TRAVAIL PRÉPARATOIRE

Questions à traiter avant l'Atelier 1

1. Quels ont été vos principaux défis en tant que manager/leader, ces trois derniers mois?
2. Quels ont été vos succès en tant que manager/leader, ces trois derniers mois?
3. Qu'avez-vous appris de ces défis et de ces succès? Quels types d'états d'esprit et de comportements y sont liés?
4. Que pensez-vous et que ressentez-vous quand vous êtes au meilleur de vous-mêmes?
5. En quoi la façon dont vous managez, contribue au succès de votre équipe/de votre organisation? (Veuillez spécifier autant que possible.)
6. Que voudriez vous faire différemment en tant que manager/leader?
7. Quelles compétences, quels comportements voudriez-vous développer durant ce cursus, pour être au meilleur de vous-même, en tant que manager/leader?





## Comment donner du feedback qui aide les autres à grandir

Les entretiens de feedback puissants, qui ont de l'impact, ont en commun, les éléments suivants:

1. Une attention à aider le collaborateur à grandir, plutôt qu'à lui montrer où il a tort. **Le feedback devrait renforcer, et non pas détruire, la motivation et les ressources de changement du collaborateur.** Quand vous, manager, vous préparez pour un entretien de feedback, vous devriez réfléchir à ce que vous espérez réaliser et à l'impact que vous voudriez avoir sur votre collaborateur.
2. De l'ouverture de la part du donneur de feedback. C'est essentiel pour créer **un lien de grande qualité qui facilite le changement.** Si vous démarrez mal à l'aise et sur la défensive, votre collaborateur adoptera cette énergie, et vous quitterez tous les deux l'entretien, frustrés l'un par l'autre.
3. **Une invitation de votre part au processus de résolution du problème.** Vous pouvez poser des questions comme: Quelles idées as-tu? Que retiens-tu de cet entretien? Quelles étapes vas-tu mettre en œuvre? Quand? Et comment le saurai-je?

Un simple entretien peut inspirer un collaborateur ou l'anéantir. Un vrai leader perçoit la matière première du succès dans chaque collaborateur, même quand le défi est ardu.

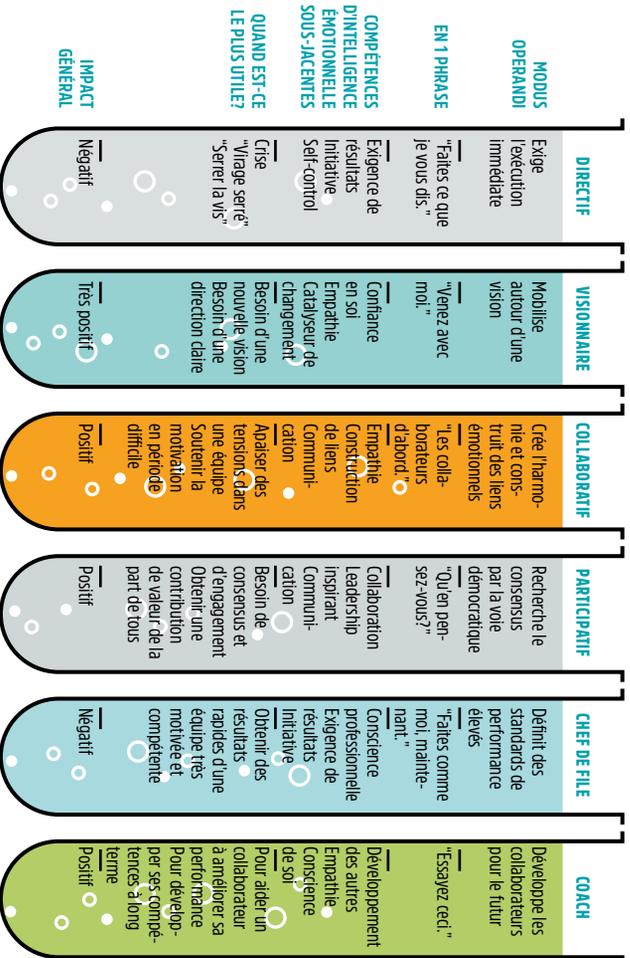
(Source: HBR - How to Give Tough Feedback That Helps People Grow)

## Consignes pour l'observation des autres

Donnez toute votre attention à l'orateur.

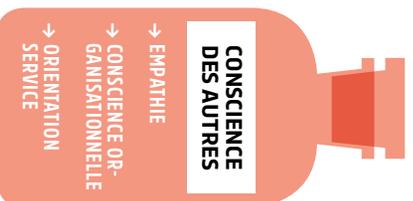
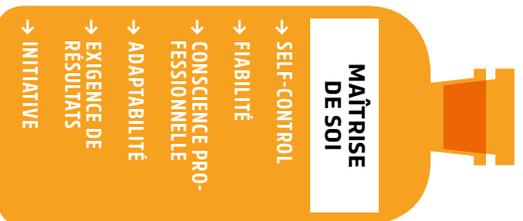
1. Quelle est votre première impression?
2. Qu'est-ce qui traverse votre esprit, en écoutant cette personne?
3. Que ressentez-vous, en écoutant cette personne?

Vous aurez l'occasion de partager votre feedback avec certains d'entre eux, après les présentations.



## INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

NOTRE CAPACITÉ À NOUS GÉRER EFFICACEMENT NOUS-MÊMES ET À GÉRER EFFICACEMENT NOS RELATIONS



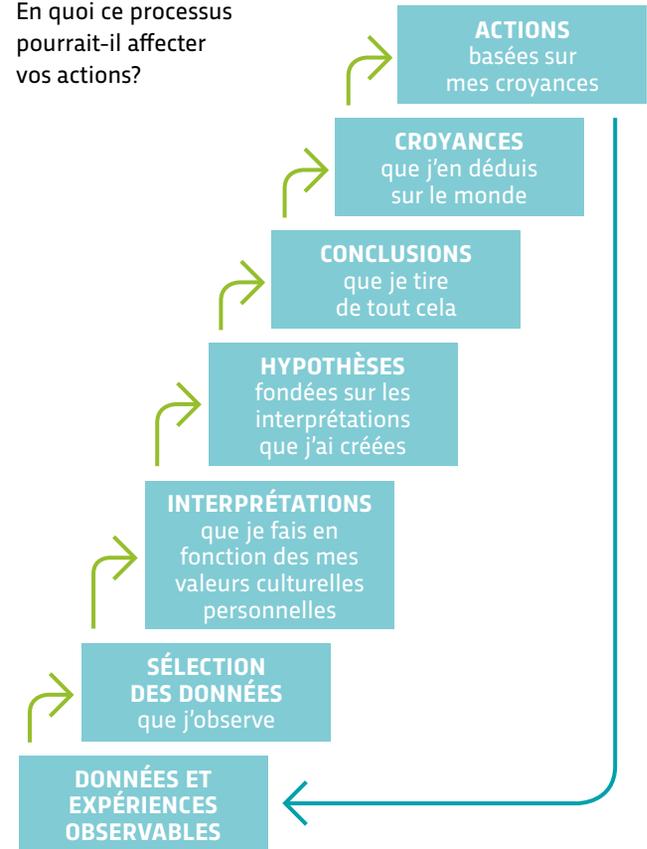
(Source: Daniel Coleman - Leadership that gets results)

## Les six styles de leadership

1. Quel style connaissez-vous le mieux parce que vous vous y reconnaissez?
2. Quel style vous paraît étranger parce que vous ne vous comportez pas comme cela?
3. Quel style se rapproche ou que considérez-vous comme votre style authentique de leadership?
4. Quel est le style que vous évitez ou qui vous effraie?

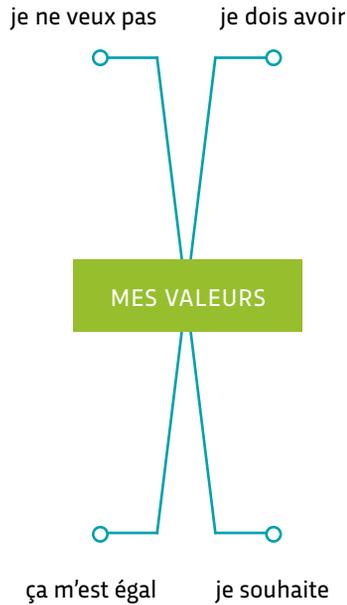
## L'échelle d'inférence

En quoi ce processus pourrait-il affecter vos actions?



(Source: Peter Senge)

## Mon identité, mes valeurs et mon style de leadership



## Éléments clés à propos de l'apprentissage des adultes

- Les adultes ont une motivation interne et s'auto-dirigent.
- Les adultes utilisent leurs expériences de vie et leurs connaissances dans leurs nouveaux apprentissages.
- Les adultes sont orientés "objectif".
- Les adultes sont orientés "pertinence".
- Les adultes sont pragmatiques.
- Les apprenants adultes aiment être respectés.

Quel est votre rapport avec l'apprentissage?

(Source: Malcolm Knowles)

### Vos "travaux pratiques" sont:

- une 'situation' liée au travail de tous les jours -ce n'est donc pas une tâche de plus-, pour renforcer l'alignement de votre développement avec le flux-même de votre travail,
- une tâche spécifique qui fournit un résultat de préférence mesurable, pour faciliter le suivi des progrès et de la réalisation, et l'exploitation de l'expérience vécue,
- une tâche de management, qui vous permette de mettre en oeuvre les compétences et apprentissages vus lors des ateliers, et de les relier avec vos objectifs de développement, de façon à l'accomplir avec succès,
- une tâche discutée avec votre manager direct pour que ce manager puisse aussi suivre et soutenir vos progrès.

### Que voulez-vous réaliser?

1. Formulez votre objectif de façon positive, en utilisant le "JE".
2. Comment saurez-vous que vous l'avez atteint?
3. Dans quel contexte voulez-vous atteindre cet objectif?

Où:

Quand:

Avec qui:

Pas là où:

Pas quand:

Particulièrement pas avec:

4. Quelles sont les ressources dont vous disposez déjà et qui vous seront utiles pour atteindre cet objectif? (Toutes vos ressources internes: croyances, émotions, engagement, sensations, connaissances, volonté, expérience)
5. Quels sont les obstacles dont vous avez conscience et qui pourraient vous empêcher d'atteindre cet objectif, même maintenant? (Obstacles internes, voir le point précédent)

6. Quelle ressource voulez-vous acquérir pour compléter celles que vous avez déjà, de façon à atteindre cet objectif?
7. Concevez un plan: ce plan est une séquences d'étapes qui vous conduisent de la situation présente à la situation désirée. Les étapes s'appuient l'une sur l'autre et chacune d'entre elles est aussi un résultat en soi.
8. Quel est l'objectif de votre objectif? Que vous apportera le fait de l'atteindre?

Avec mon 'partenaire de labo'

- Je souhaite de l'aide de mon 'partenaire de labo' pour:
- Je fournis de l'aide à mon 'partenaire de labo' pour:
- Notre prochaine réunion est (date, heure et lieu):

## II. COACHING DE GROUPE – SESSION 1 (OPTIONNEL)

### Mes expériences et apprentissages de l'Atelier 1

1. Quel était mon objectif?
2. Quelles étapes ai-je planifiées?
3. Quelles étapes ai-je réalisées?
4. Quels résultats ai-je obtenus et qu'en ai-je appris?
5. Comment puis-je poursuivre?

### III. ATELIER 2 – MÉLANGER MES INGRÉDIENTS

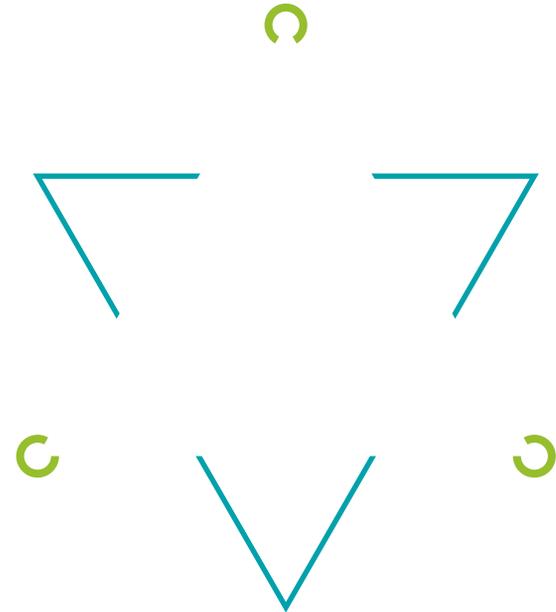
#### Le modèle SCARF

Ce modèle vous aide à observer les préoccupations essentielles des gens et à calibrer vos paroles et vos actions pour en maximiser l'effet.

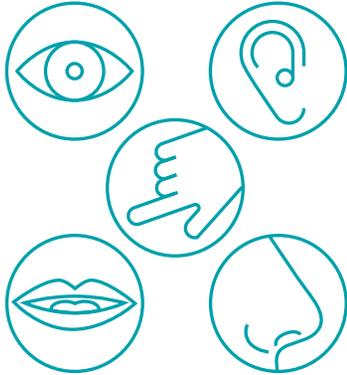
- **Statut** est l'importance ou le "poids" que l'on croit avoir au sein du groupe et qui nous est reconnu. (ex. entre pairs, collaborateurs, managers)
- **Certitude** est liée au besoin d'avoir une idée précise du futur et à la capacité d'établir des prédictions valables
- **Autonomie** est liée à la sensation d'avoir un certain contrôle et à la perception que nos comportements peuvent peser sur le cours des événements (ex. obtenir une promotion, trouver un partenaire).
- **les Relations** sont liées à notre capacité, au sein d'un groupe, à nous sentir en sécurité, voire, idéalement, en affinité. (ex. quand quelqu'un est perçu comme semblable –ami- ou dissemblable –ennemi)
- **Franc-jeu** est lié à la perception que le jeu est ouvert et équitable et qu'il n'y a pas d'agenda caché dans les relations au sein du groupe (ex. feedback positif)

(Source: David Rock)

#### Perception



## Canaux de perception – VAKOG



La mémoire **V**isuelle est liée à ce que vous voyez.

La mémoire **A**uditive est liée à ce que vous entendez.

La mémoire **K**inesthésique est liée à vos activités, vos actions, ce que vous touchez, vos sensations physiques.

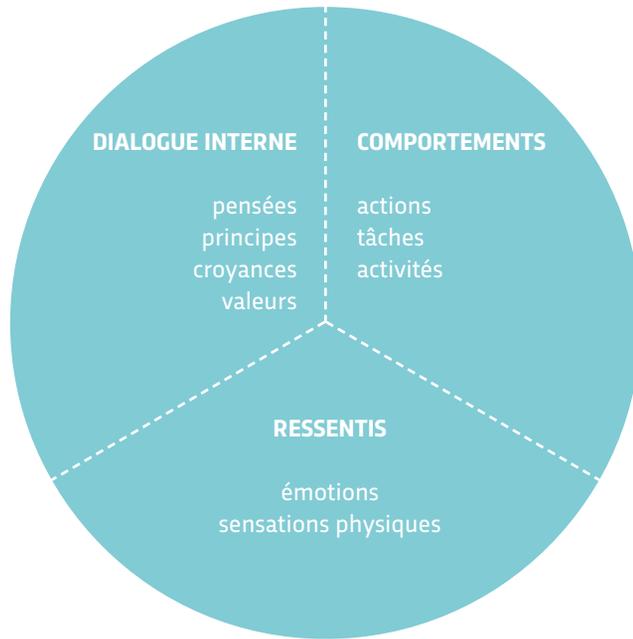
Les souvenirs **O**lfactifs sont liés à ce que vous sentez (avec votre nez).

La mémoire **G**ustative est liée au sens du goût.

## Cartographiez vos émotions actuelles au travail

1. Qu'est-ce qui vous fait ressentir de la joie?
  
2. De la peur?
  
3. De la colère?
  
4. De la tristesse?
  
5. Quel est le type d'émotion qui revient souvent?

## Trois façons de considérer nos expériences



(Source: Robert Dilts)

## Prenez une situation de votre vie au travail, qui a/a eu un impact émotionnel sur vous

### Quand cette situation s'est produite:

1. Que s'est-il passé et qu'avez-vous fait? (des faits, aussi détaillés que possible)
2. Qu'avez-vous pensé? Qu'est-ce qui vous a traversé l'esprit?
3. Qu'avez-vous ressenti? Des sensations corporelles? Quelles émotions étaient présentes?
4. Quel a été votre impact sur les autres?
5. Qu'auriez-vous pu faire avec vos émotions, pour revenir à votre fonctionnement idéal, et gérer cette situation?

## Grands principes d'une communication efficace

Vous ne pouvez pas ne pas communiquer.

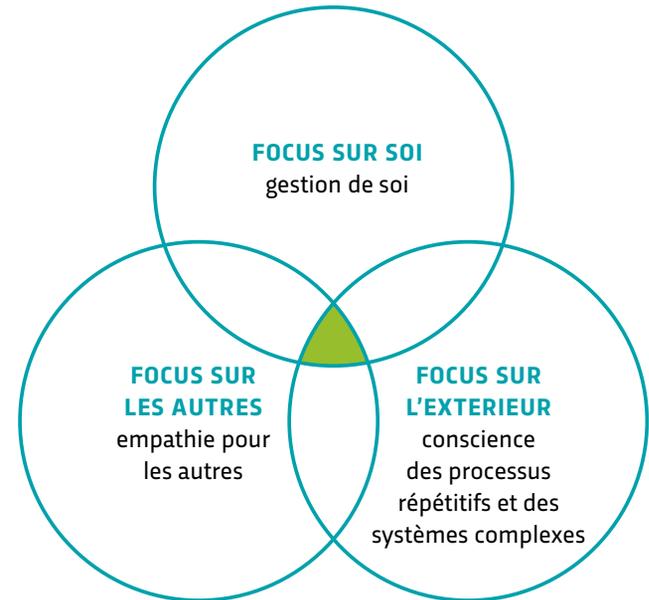
Nous communiquons simultanément à différents niveaux (le contenu et la relation).

Nous utilisons trois canaux en parallèle (langage verbal, vocal et corporel).

La réalité est ce que nous pensons qu'elle est (filtres, croyances auto-réalisatrices, relativité de la communication).

(Source: Paul Watzlawick)

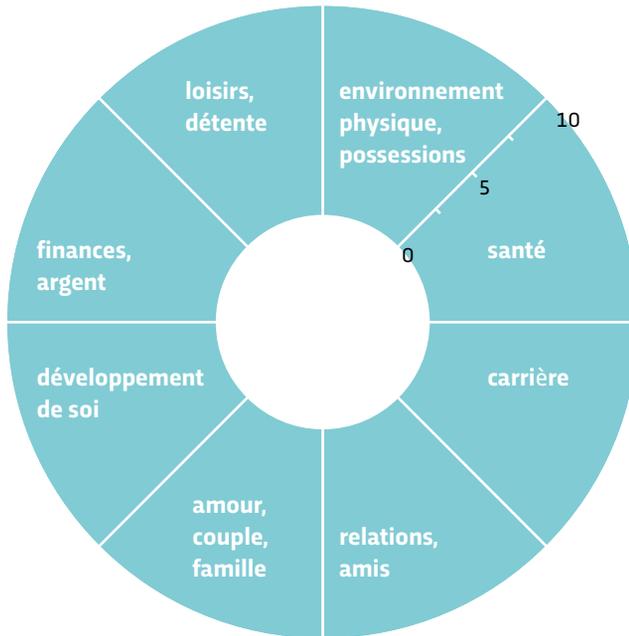
## Les trois zones d'attention



(Source: Daniel Goleman)

## Equilibre vie/travail

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de chacun de ces domaines de votre vie, aujourd'hui?



## Concevez votre plan d'action

Incluez-y la façon dont vous allez porter une attention particulière à la gestion de vos propres émotions et à votre communication.

Utilisez les mêmes questions que lors de l'Atelier 1, pour définir un objectif clair.

Contrat avec le 'partenaire de labo' pour ce plan de travail

- Je souhaite de l'aide de mon 'partenaire de labo' pour:
- Je fournis de l'aide à mon 'partenaire de labo' pour:
- Notre prochaine réunion est (date, heure et lieu):

## IV. COACHING DE GROUPE – SESSION 2 (OPTIONNEL)

### Mes expériences et apprentissages de l'Atelier 2

1. Quel était mon objectif?
2. Quelles étapes ai-je planifiées?
3. Quelles étapes ai-je réalisées?
4. Quels résultats ai-je obtenus et qu'en ai-je appris?
5. Comment puis-je poursuivre?

## V. ATELIER 3 – ELABORER MA PROPRE FORMULE

### Un bref résumé à propos de la résilience

- La résilience n'est pas une caractéristique spécifique, mais plutôt une combinaison de traits, une façon d'appréhender le changement. C'est la capacité de faire preuve à la fois de force et de flexibilité face à une situation qui insécurise, ainsi que celle de donner du sens aux événements.
- En d'autres mots, la capacité, face à la difficulté, de conserver des réponses cognitives, comportementales et émotionnelles flexibles et un processus humain d'adaptation, plutôt qu'un processus magique.
- Le monde VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*, volatile, incertain, complexe, ambigu) – Quelles sont vos réponses individuelles?
- Les caractéristiques de la résilience sont de rester positif, focalisé, organisé, flexible.
  - > La capacité de faire des plans réalistes et de les réaliser, étape par étape
  - > Un regard positif sur vous et de la confiance en vos propres forces et capacités
  - > L'estime de soi: dans quelle mesure êtes-vous à l'aise avec vous-même?
  - > Des compétences en communication et en résolution de problèmes
  - > La capacité de gérer des sentiments forts et vos impulsions

## Une situation de ces dernières semaines

1. Laissez-vous revivre cet événement et souvenez-vous, autant que possible, du moment de surprise.
2. Souvenez-vous de vos sentiments, de ce que vous avez entendu, ressenti.
3. Quelle a été votre première réaction dans cette situation?
4. Quelles sont les pensées que vous avez eues? Que vous êtes-vous dit?
5. Aviez-vous vu le moindre indice qui aurait pu avertir?

Quand votre expérience est 'prête', suivez les instructions.

6. Si vous regardez cette situation comme recelant une infinité de possibilités, comme un cadeau, quelles pensées vous viennent à l'esprit?
7. En quoi cet événement a été une opportunité pour de la nouveauté?
8. Quelle leçon pour vous-même tirez-vous de cette expérience?
9. Qu'avez-vous appris d'utile à propos de vous-même?

## FeedForward

### Principes

- *Feedforward* est orienté vers le futur, qu'on peut encore changer, pas vers le passé qu'on ne peut plus changer.
- Il n'y a ni jugement, ni critique de la personne ou de ses idées.
- C'est une autre façon d'apprendre, de se développer.
- Vous pouvez être vraiment attentif parce que vous n'êtes pas sur la défensive.
- Le feedback à propos du passé n'est pas autorisé (ni tout le bagage émotionnel qui l'accompagne).
- Une façon de générer un ensemble de riches idées avec moins de travail.

1. Quel comportement choisissez-vous?
2. Qu'espérez-vous atteindre en changeant ce comportement?
3. Suggestions pour la mise en œuvre:
4. Qu'est-ce que vous décidez de faire, maintenant?

(Source: Marshall Goldsmith)

### Réflexion individuelle à propos du FeedForward

1. Qu'avez-vous appris?
2. Quelle suggestion a le plus renforcé votre compréhension?
3. Qu'allez-vous essayer?
4. Et du coup, qu'est-ce qui changera?
5. En quoi serez-vous responsable d'essayer ces suggestions?
6. Vis-à-vis de qui serez-vous responsable d'essayer ces suggestions?

### Plan personnel pour le futur

			Qu'est-ce que je veux changer dans ma pratique managériale?
			Que dois-je faire pour cela?
			De quel soutien et ressources ai-je besoin?
			Comment vais-je mesurer mes succès?
			Quel délai est-ce que je vise?



