



# Management Development programme

Module 1 – Etre manager en période de changement



# Module 1 Programme

Jour 1	
9.00 – 10.00	Introduction, recap du lancement, tour d'inclusion
10.00 – 10.40	VICA
10.40 – 10.55	<b>Pause</b>
10.55 – 11.45	Cercle d'influence & le rôle des managers à l'OTAN
11.45 – 12.15	Gestion du temps
12.15 – 13.45	<b>Déjeuner actif</b>
13.45 – 14:50	Débrief gestion du temps, différence Management & Leadership
14.50 – 15:00	<b>Pause</b>
15:00 – 16.15	Leadership situationnel
16.15 – 16.30	Conclusion & fin

Jour 2	
9.00 – 10.30	Tour d'inclusion & neuroscience & état d'esprit de développement
10.30 – 10.45	<b>Pause</b>
10.45 – 11.30	Les émotions pendant le changement
11.30 – 12.30	Rôle d'un manager pendant le changement ; courbe du changement
12:30 – 14.00	<b>Déjeuner actif</b>
14:00 – 14:40	SCARF
14:40 - 15.10	Les comportements sous pression
15.10 – 15.20	<b>Pause</b>
15.20 – 15.40	Debrief des comportements
15.40 – 16.30	Binômes, conclusion et fin

# La parole est à vous....

Pensez à un changement important dans votre carrière ou votre vie, et à la façon dont il vous a impacté et façonné en tant que manager ( ou dans votre fonction si vous n'avez pas de responsabilité managériale

En petits groupes:-

- 5 minutes pour présenter vos situations
- Partagez vos réflexions, notamment sur ce que vous avez ressenti et comment la situation vous a impacté. Soyez clairs et concis, car vous avez 15 minutes pour 4 personnes. Est-ce que l'un d'entre vous peut gérer le temps?

Vous avez ensuite 10 minutes pour mettre vos réflexions sur le Jamboard:-

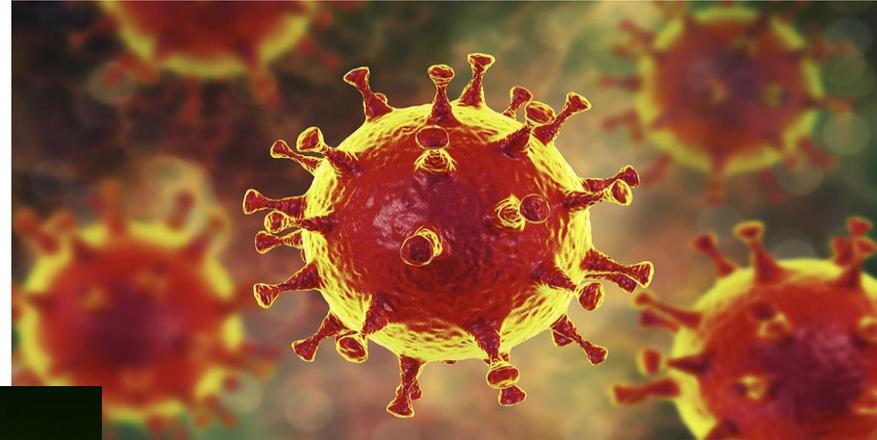
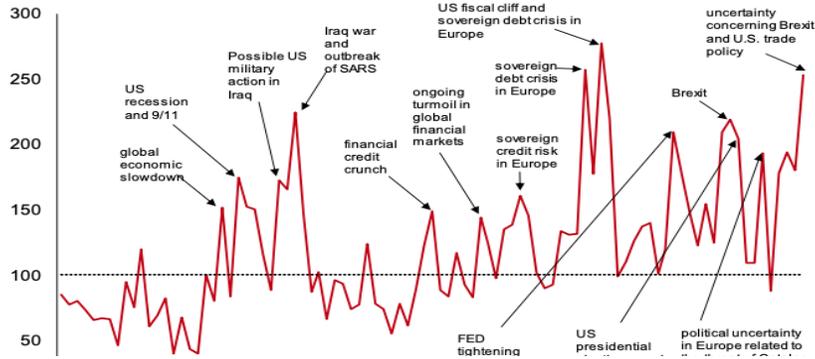
- Y-a-t-il des thèmes récurrents?
- Quel lien faites vous entre ces situations et les conséquences qu'elles ont engendré ?

30 minutes au total en groupe puis on se retrouve en plénière pour partager les thèmes clefs.

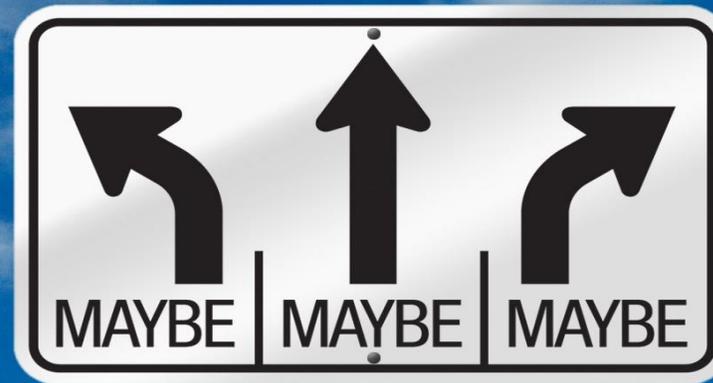
# Un monde VICA (VUCA en anglais)

**Incertain**

**Volatil**



**Complexe**

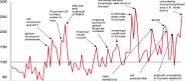


**Ambigu**

# Les caractéristiques d'un monde VICA (VUCA)



# VICA

**Volatilité** 

Fréquence du changement;  
Rapidité et imprévisibilité ;  
Manque de stabilité

**Complexité** 

Problèmes fondés sur des éléments multiples, difficiles à comprendre et interragissant à une multitude de niveaux.

**Incertitude** 

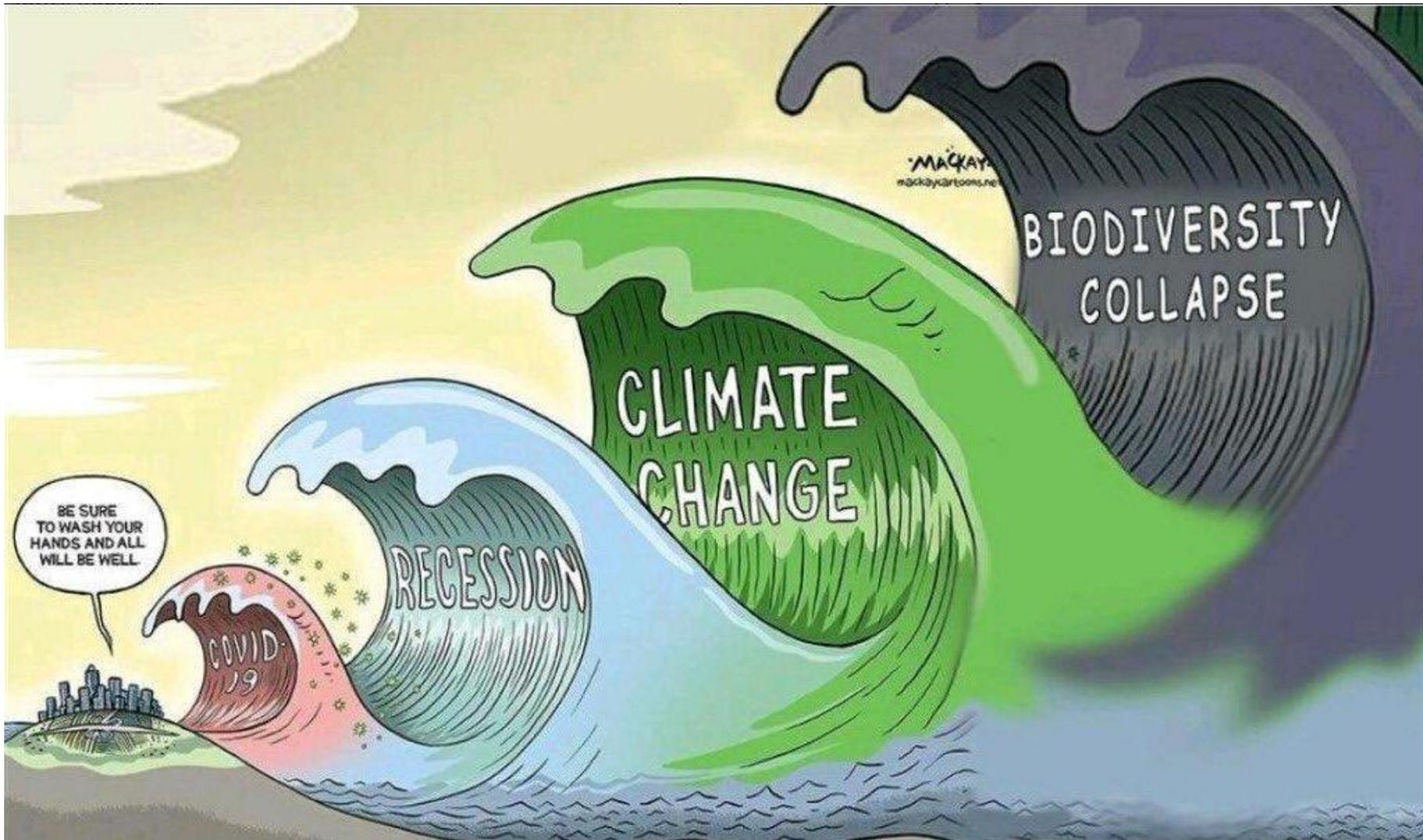
Manque de clarté et de fiabilité des prévisions; impossibilité de se fonder sur des expériences passées.

**Ambiguïté** 

Manque de clarté sur les causes ou la signification d'un événement ; interprétations multiples et possiblement erronées.

- P - politique
- E - économique
- S - social/démographique
- T - technologique
- L - législatif
- E- environmental

# Un Monde Changeant, Agité, Epuisant





# Qui est impacté par VICA?



# Quels sont les impacts pour vous ?

## En petits groupes, discutez....

- Groupe 1 : Quel est l'impact de VICA sur l'organisation?
- Groupe 2 : Quel impact cela a-t-il sur votre équipe?
- Groupe 3 : Comment cela affecte-t-il les individus / vous?

*10 minutes pour discuter en groupe, désigner un rapporteur,  
puis faire un retour en plénière en 2 ou 3 idées clés*

## Impacts possible sur les organisations

<b>Volatilité</b>	..... Plus de contrôle, structures matricielles, judiciarisation
<b>Incertitude</b>	..... Plus (ou moins) de prise de risques, manque d'investissement
<b>Complexité</b>	..... Plus d'analyse des données, plus d'experts, plus de collaboration
<b>Ambiguïté</b>	..... Analyses plus profondes, instructions plus détaillées

## Impacts possible sur les équipes

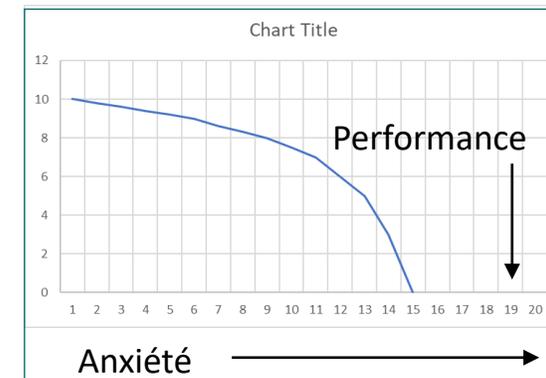
<b>Volatilité</b>	..... Peur d'agir, laisser les chefs décider, laisser les choses au hasard
<b>Incertitude</b>	..... Débats, disputes, compétition
<b>Complexité</b>	..... Recherche de coupables, refus des responsabilités, passivité
<b>Ambiguïté</b>	..... Conflits, suspicion, perte de confiance

# Impact possible sur les individus

- Volatilité** ..... Colère, frustration, irritabilité
- Incertitude** ..... Attentisme, prudence, indécision
- Complexité** ..... inaction, mauvaises décisions, à peu-près
- Ambiguïté** ..... Malentendus, trauma, duplicité



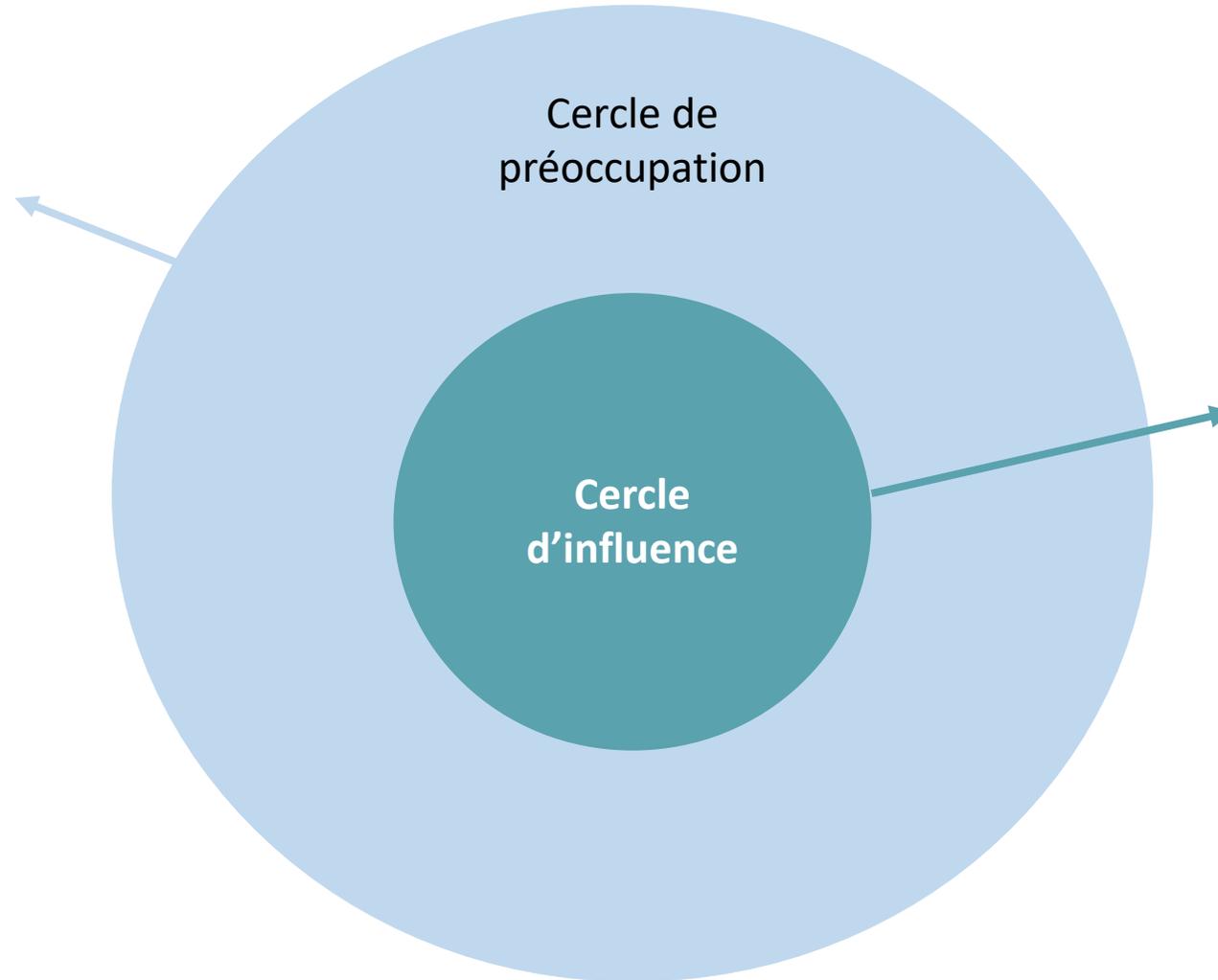
**Anxiété**



# Quelle posture adopter dans un monde VICA?

Les choses sur  
lesquelles nous avons  
peu ou pas de contrôle

Réaction, victimisation

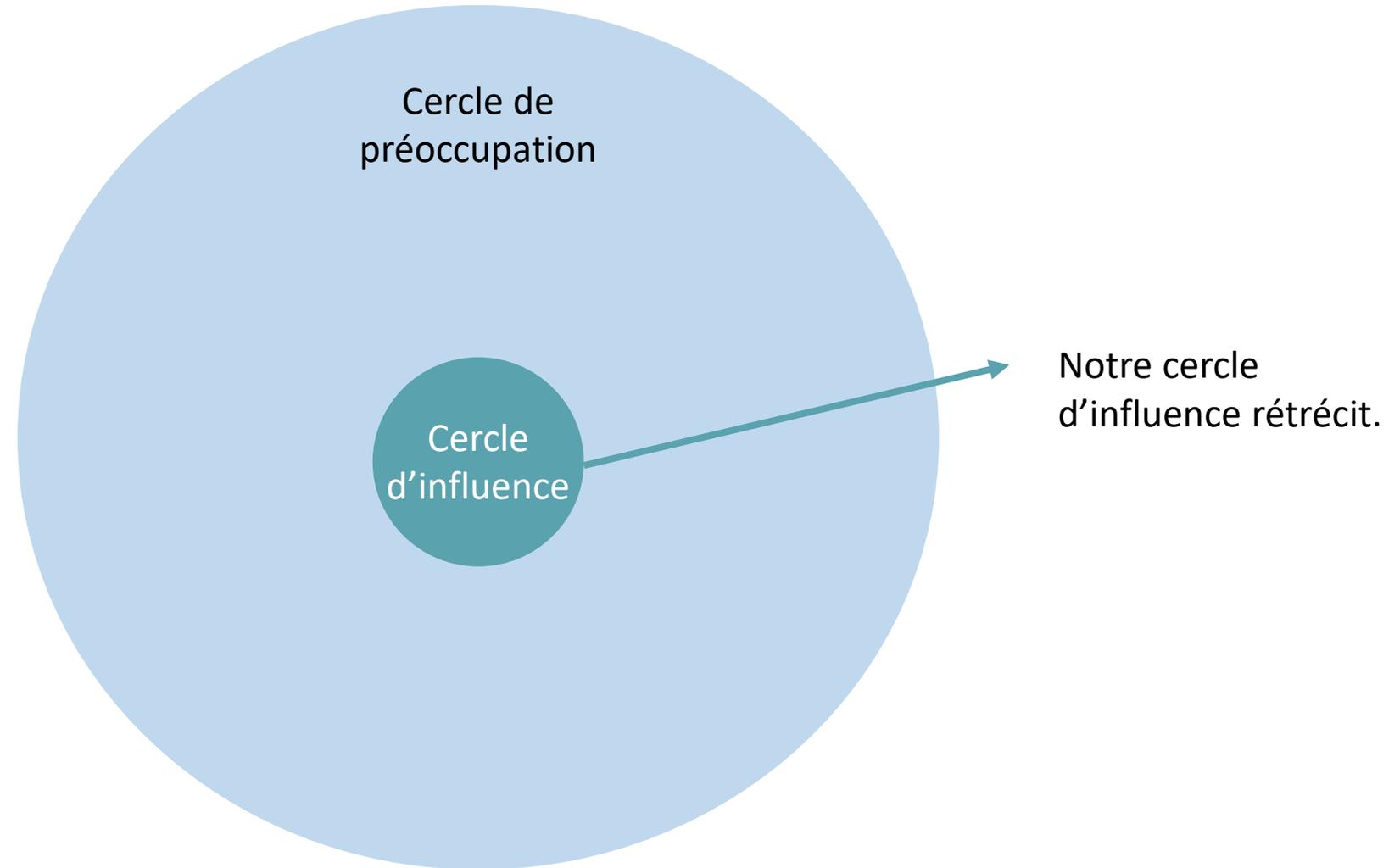


Les choses que nous  
pouvons contrôler

Les sujets sur lesquels  
nous pouvons investir  
de l'énergie proactive

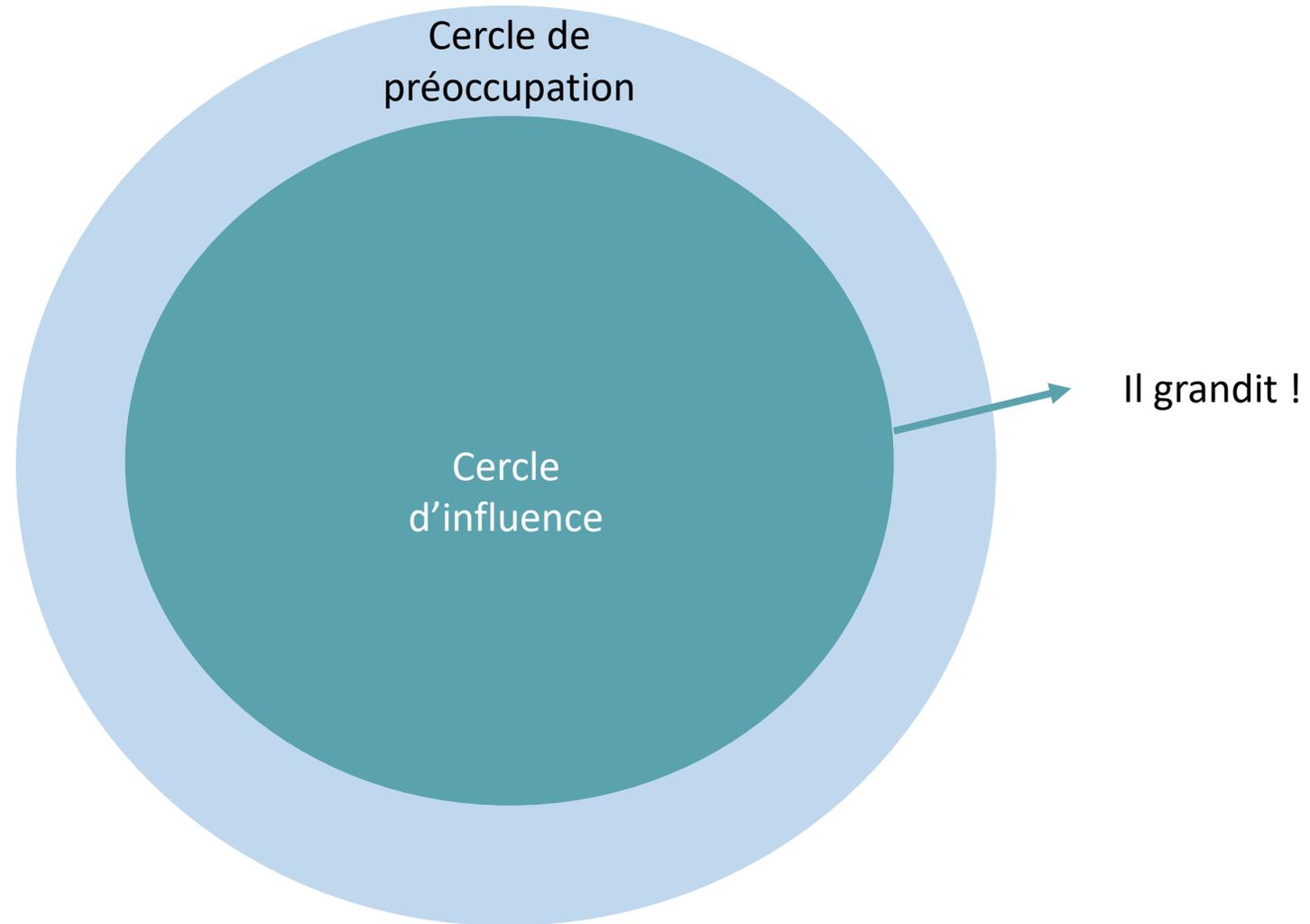
\* *Les 7 habitudes des gens qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* – Stephen Covey

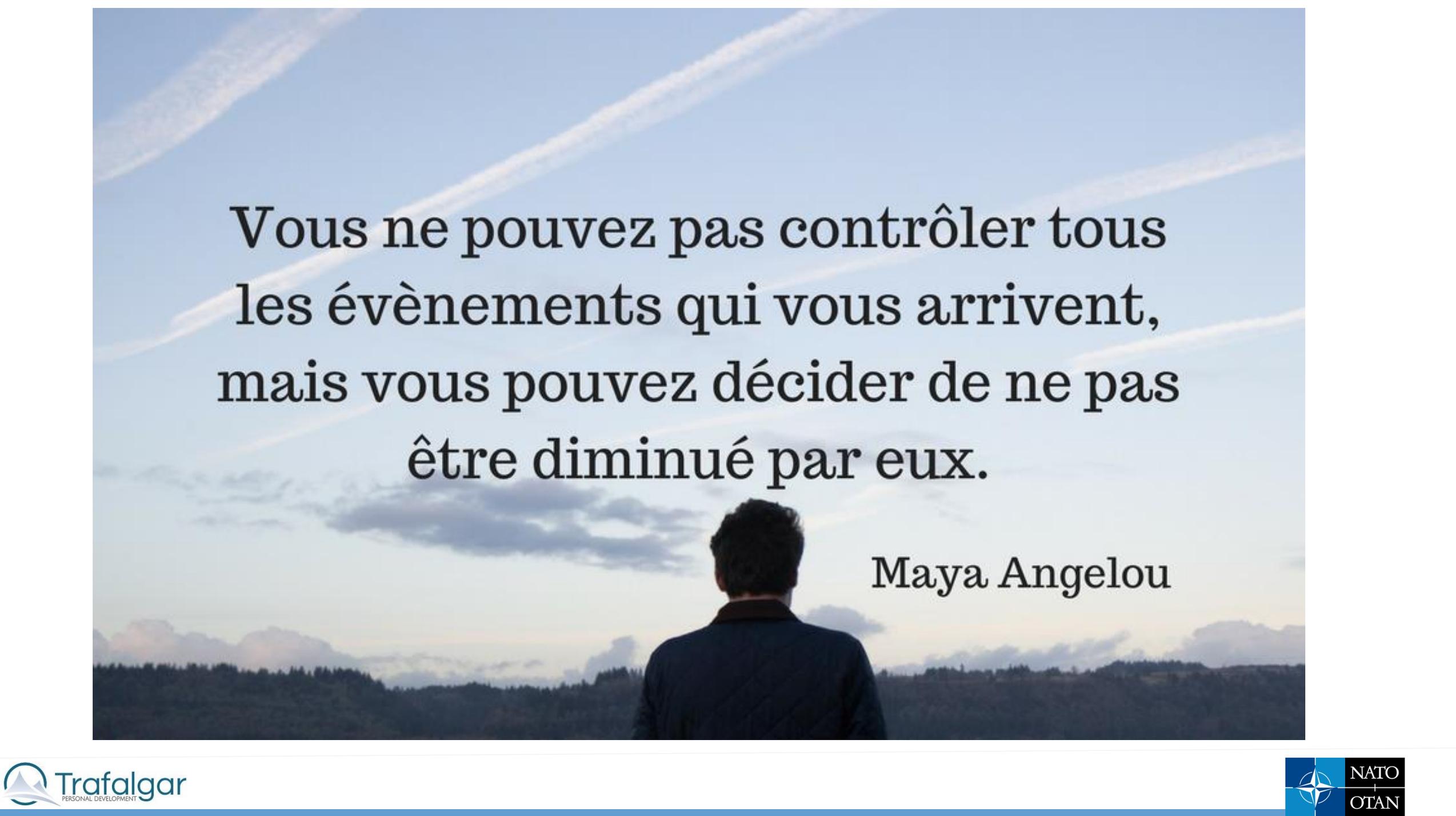
# Ce qui se passe quand nous nous concentrons sur notre cercle de préoccupation



\* 7 Habits of highly effective people – Stephen Covey

# Ce qui se passe quand nous nous concentrons sur notre cercle d'influence



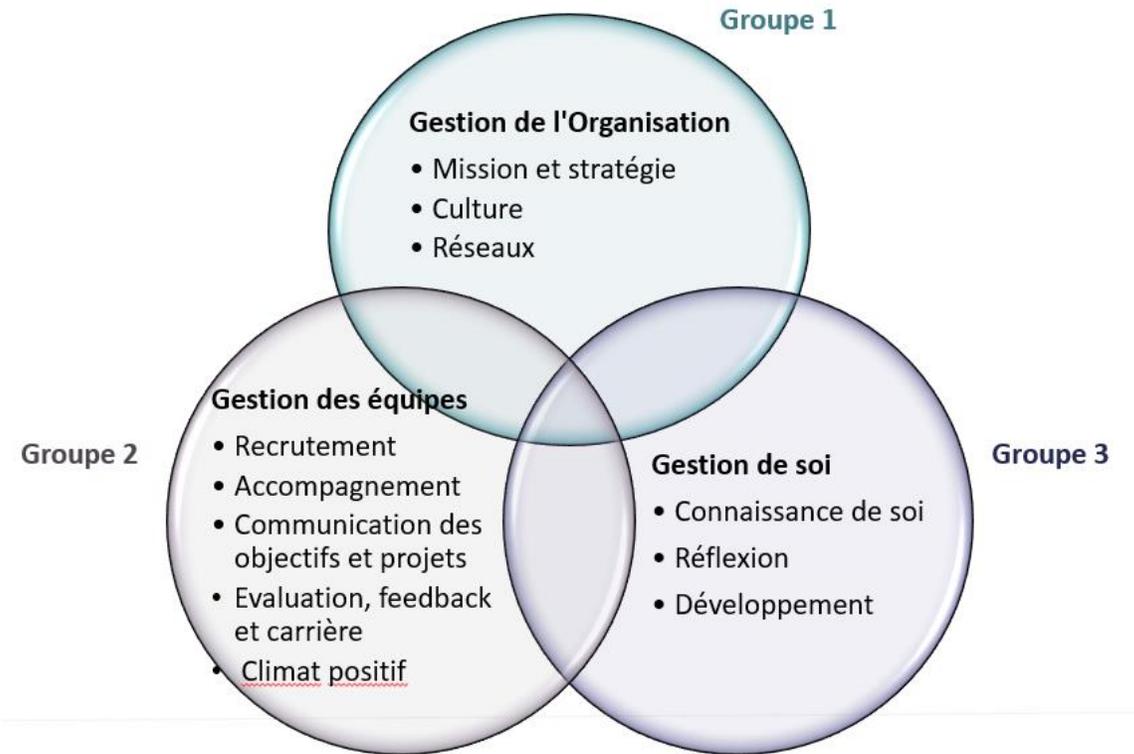


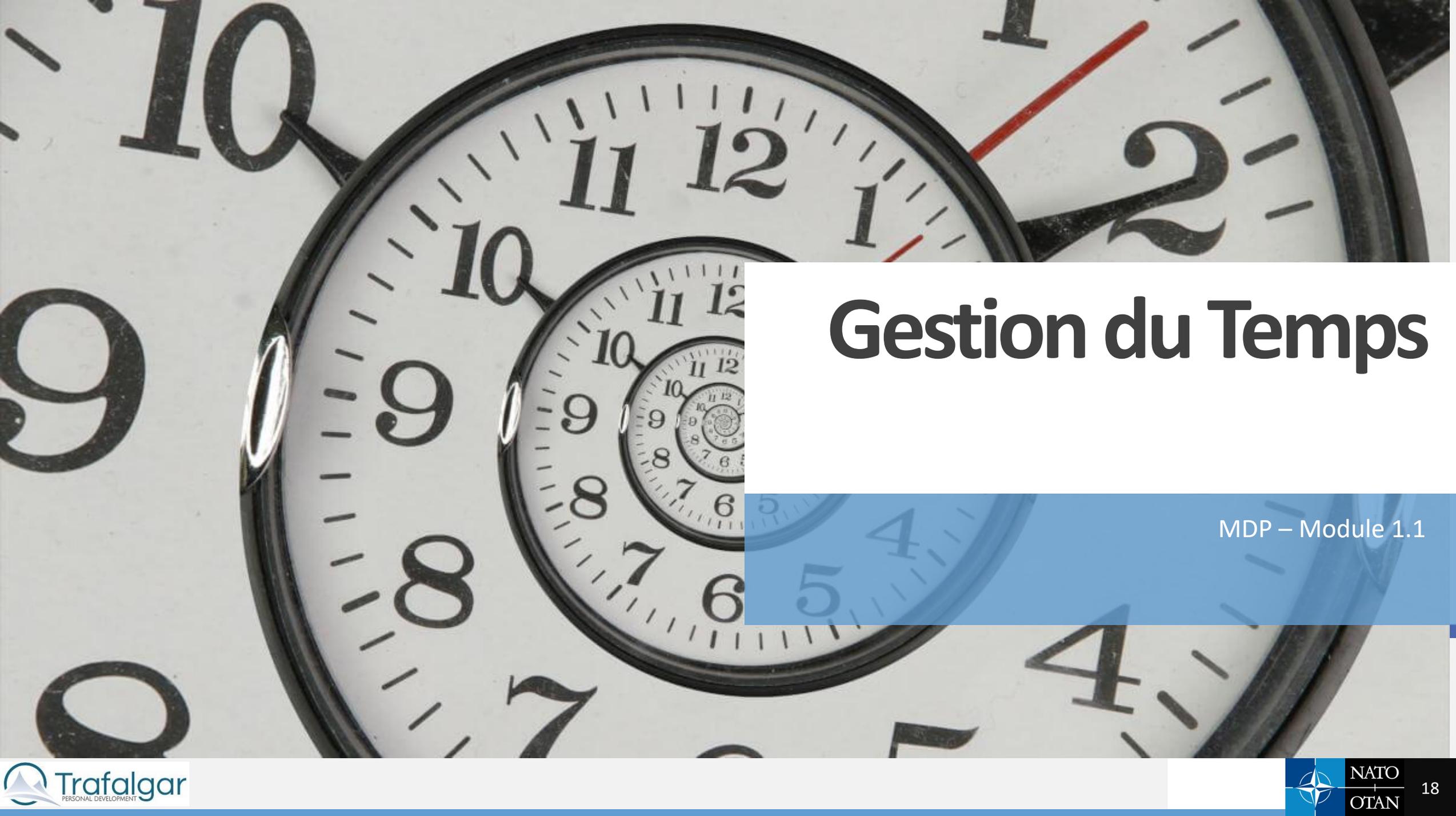
Vous ne pouvez pas contrôler tous  
les évènements qui vous arrivent,  
mais vous pouvez décider de ne pas  
être diminué par eux.

Maya Angelou

# La Charte des Managers de l'OTAN

- Quels sont les tâches et les comportements attendus des managers?
- Quel est le rôle d'un manager en période de changement?
- Pensez à un manager que vous avez connu ou que vous connaissez maintenant : quels types de comportements positifs est-ce que vous retenir de ce manager et quel impact ont-ils sur l'équipe/l'organisation?





# Gestion du Temps

MDP – Module 1.1

# Gestion du temps

**Une mauvaise gestion du temps peut mener à :**

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

**Une gestion du temps efficace peut mener à :**

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

# La gestion du temps n'est pas une fin en soi

## Une mauvaise gestion du temps peut conduire à :

- Des retards
- Du travail supplémentaire
- Du travail de mauvaise qualité
- De la pression injuste sur les autres
- Du stress, de l'épuisement
- Pas de temps pour le développement / la planification / la famille / se reposer

## Une gestion efficace du temps peut conduire à :

- Du travail de haute qualité
- Des délais respectés
- De la disponibilité pour faire face aux urgences
- Moins de stress, une meilleure énergie
- Une réputation de fiabilité
- Plus de disponibilité au développement / planification / la famille / se reposer

### La règle d'or;

Poser votre attention sur les résultats et non sur les activités – être occupé n'est pas la même chose qu'être efficace .

# Les gaspilleurs de temps

## Que l'on nous impose;

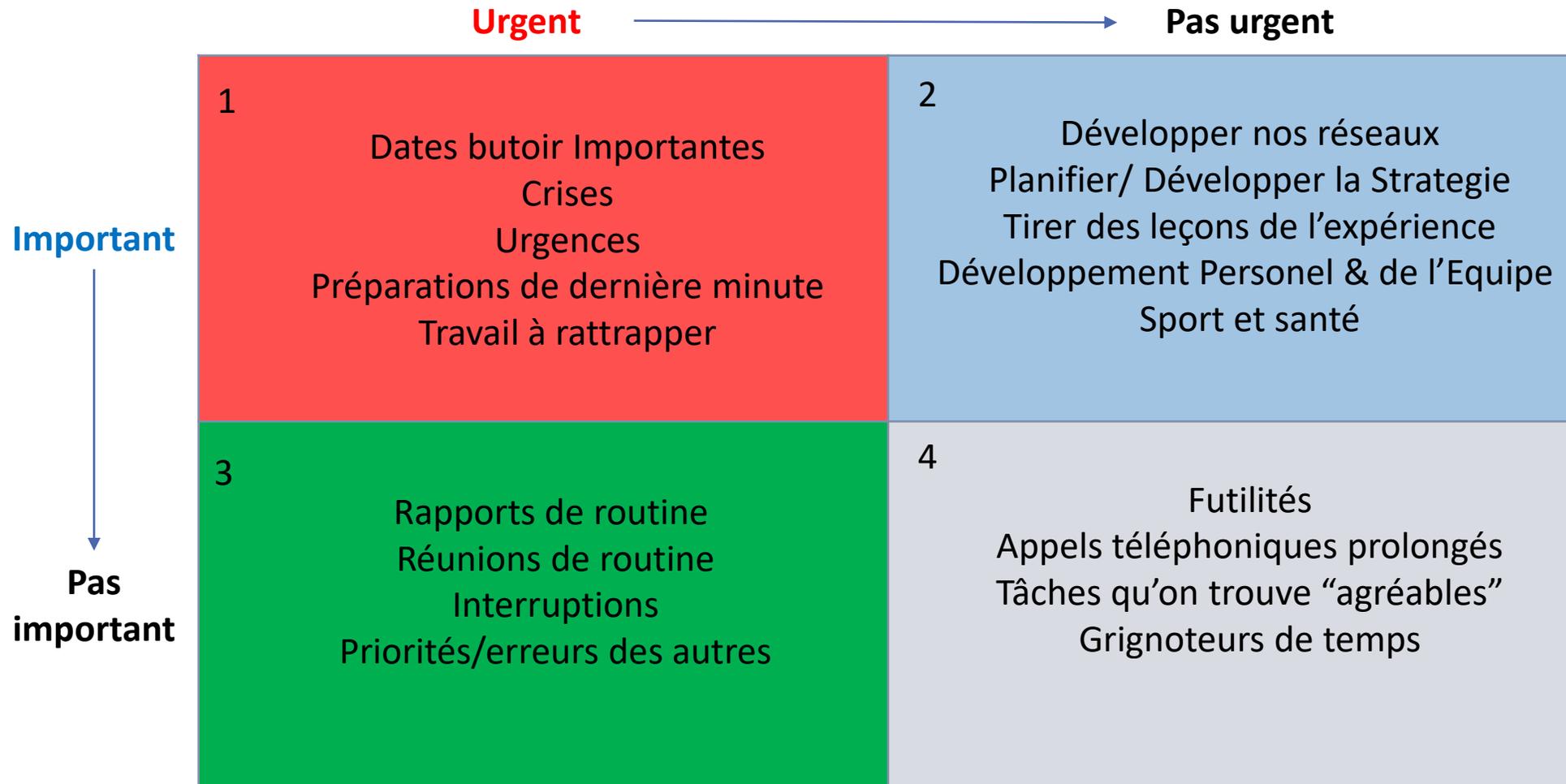
- Répondre au téléphone
- Etre interrompu(e) par des personnes qui viennent dans notre bureau
- Répondre aux urgences/aux conflits
- Etre convoqué à des réunions non planifiées
- .....

## Qu'on s'impose nous-même;

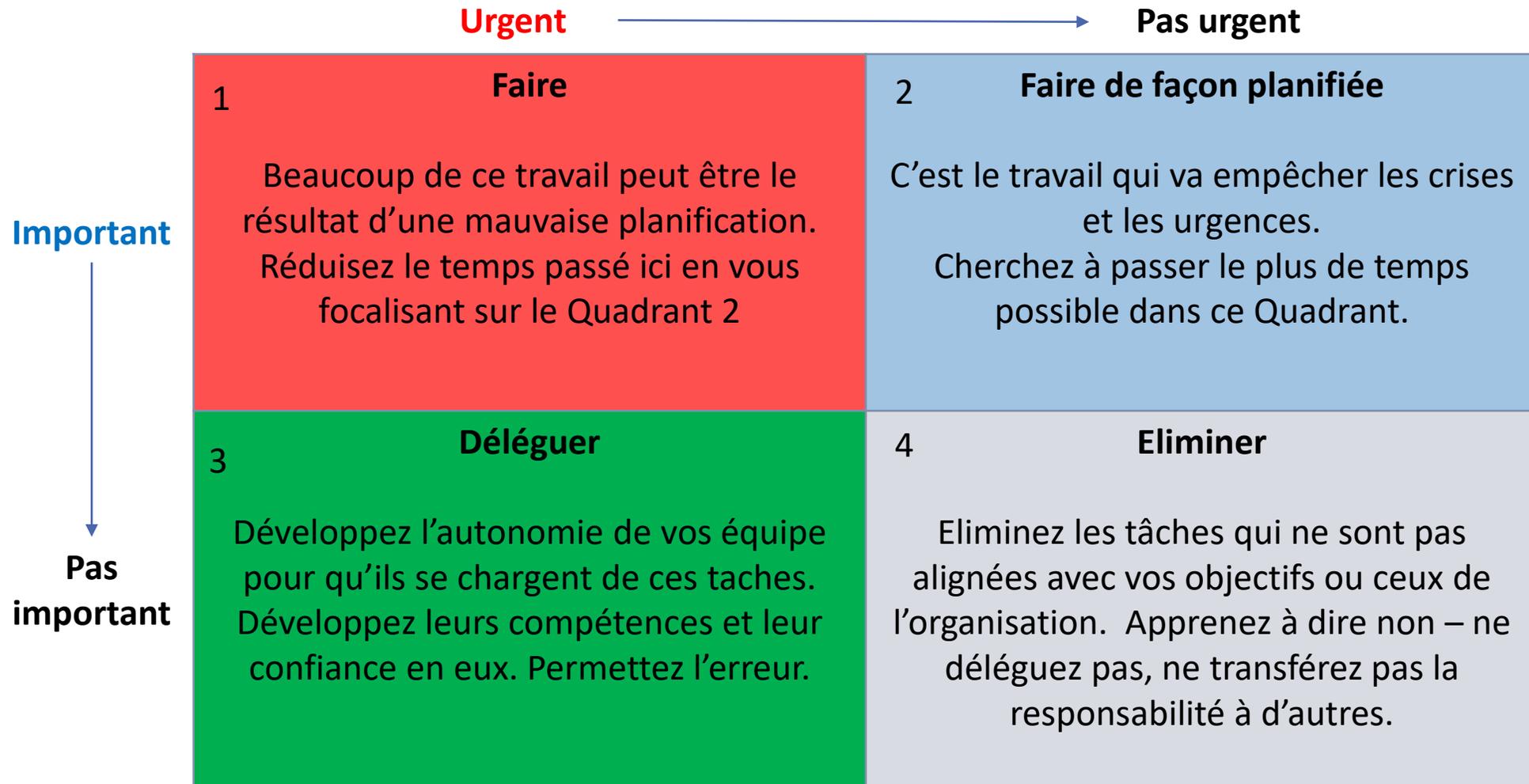
- Répondre aux mails dès qu'ils arrivent
- Répondre aux SMS/WhatsApp/Messenger immédiatement
- Passer trop de temps sur ce que vous "aimez faire"
- Faire les choses "parfaitement" plutôt que "comme il faut"
- .....

En 3 groupes, réfléchissez aux grignoteurs de temps qui vous impactent le plus. Concentrez-vous ce que vous faites – pensez à la journée d'hier : qu'avez-vous fait? – 5 Minutes

# La matrice d'Eisenhower



# Eisenhower Matrix



# Six conseils pour la gestion du temps

1. Faire des to-do list libère votre esprit.
2. Essayez de vous limiter à 8 tâches par quadrant. Avant d'en ajouter une nouvelle, terminez la tâche la plus importante d'abord. Le but n'est pas de collectionner les tâches, mais de les terminer.
3. Echangez avec votre manager – certaines tâches que vous pensez être importantes ne le sont peut-être pas.
4. N'ayez qu'une liste, rassemblant les tâches pro et perso.
5. Ne vous laissez pas distraire. Planifiez la veille, et faites ce que vous vouliez faire. Prévoyez un temps pour lire vos mails et y répondre. Ne laissez pas les autres définir vos priorités.
6. Finalement, essayez de ne pas trop procrastiner. Même pour “sur-travailler” votre to-do list!

# Remplir la matrice

Si vous n'avez pas encore de liste de choses à faire, rédigez-en une.

Incluez-y les choses que vous savez devoir faire, comme avoir cette discussion avec un membre de votre équipe ou planifier une stratégie d'équipe révisée, que n'avez pas le temps de le faire. Ensuite, pour chaque élément :

- **Est-ce urgent?** - exige-t-il une attention immédiate ? Ce sont souvent sur ces activités que nous nous concentrons car elles demandent de l'attention et les conséquences de ne pas les traiter sont immédiates.
- **Est-ce important?** Le résultat de cette action vous amène-t-il à atteindre vos objectifs, professionnels ou personnels?

*Placez-les dans la matrice et réfléchissez à ce que cela implique : que devez-vous faire?  
Faites cela pendant le déjeuner et soyez prêt à partager vos réflexions cet après-midi.*

# Gestion du temps





## Management versus Leadership

Y-a-t-il une  
différence?

Quelles sont les  
caractéristiques  
de chaque?

# Management vs Leadership

Quelles sont les caractéristiques de chaque?

## Management

Compétences/Tâches/Opérationnel

Supervise les tâches des autres

Un rôle qu'on vous donne

Planifier/organiser

Gestion de la performance

“Faire que les choses soient faites” – atteindre des objectifs organisationnels

Recrutement

Efficacité

Processus/procédures

## Leadership

Une série de comportements/qualités personnelles

Lié à l'humain et à la compassion

Mérite pas attribué

Donne une direction, un sens

Communique clairement

Inspire les autres

Donne des feedbacks efficaces et constructifs

Authentique

Motive les autres, leur donne envie

# Continuons la conversation ....

Qu'est-ce qui fait un bon manager?

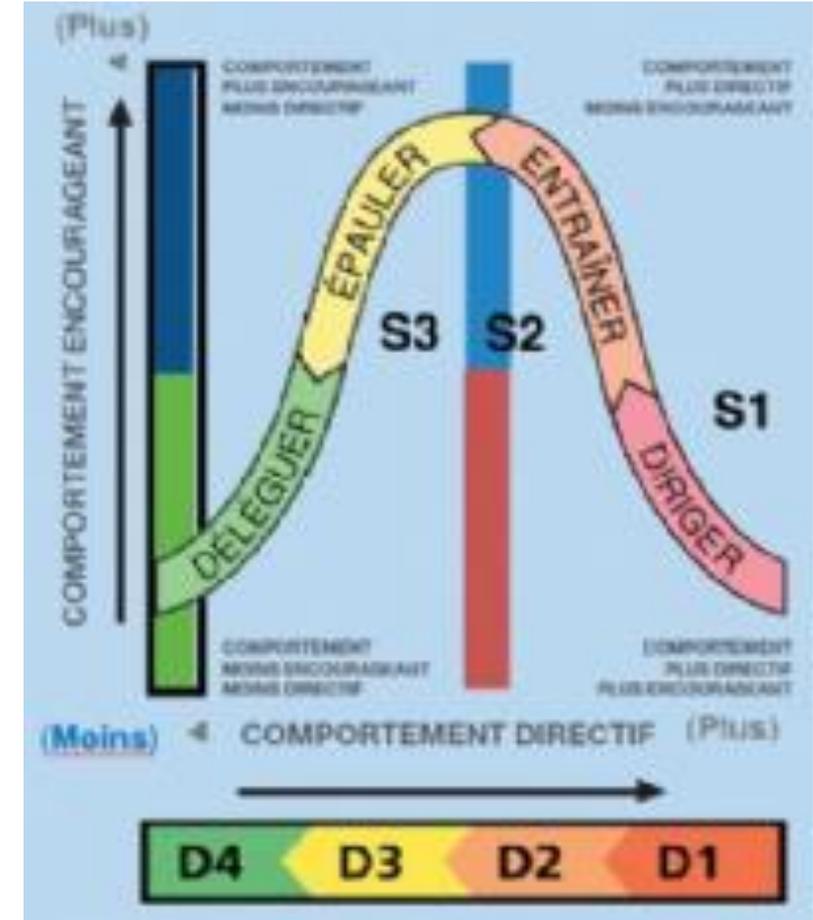
Est-ce que tous les managers sont des leaders?

Est-ce que tout le monde peut-être un leader?

Est-ce que le leadership est inné ou pouvez-vous développer cette capacité?

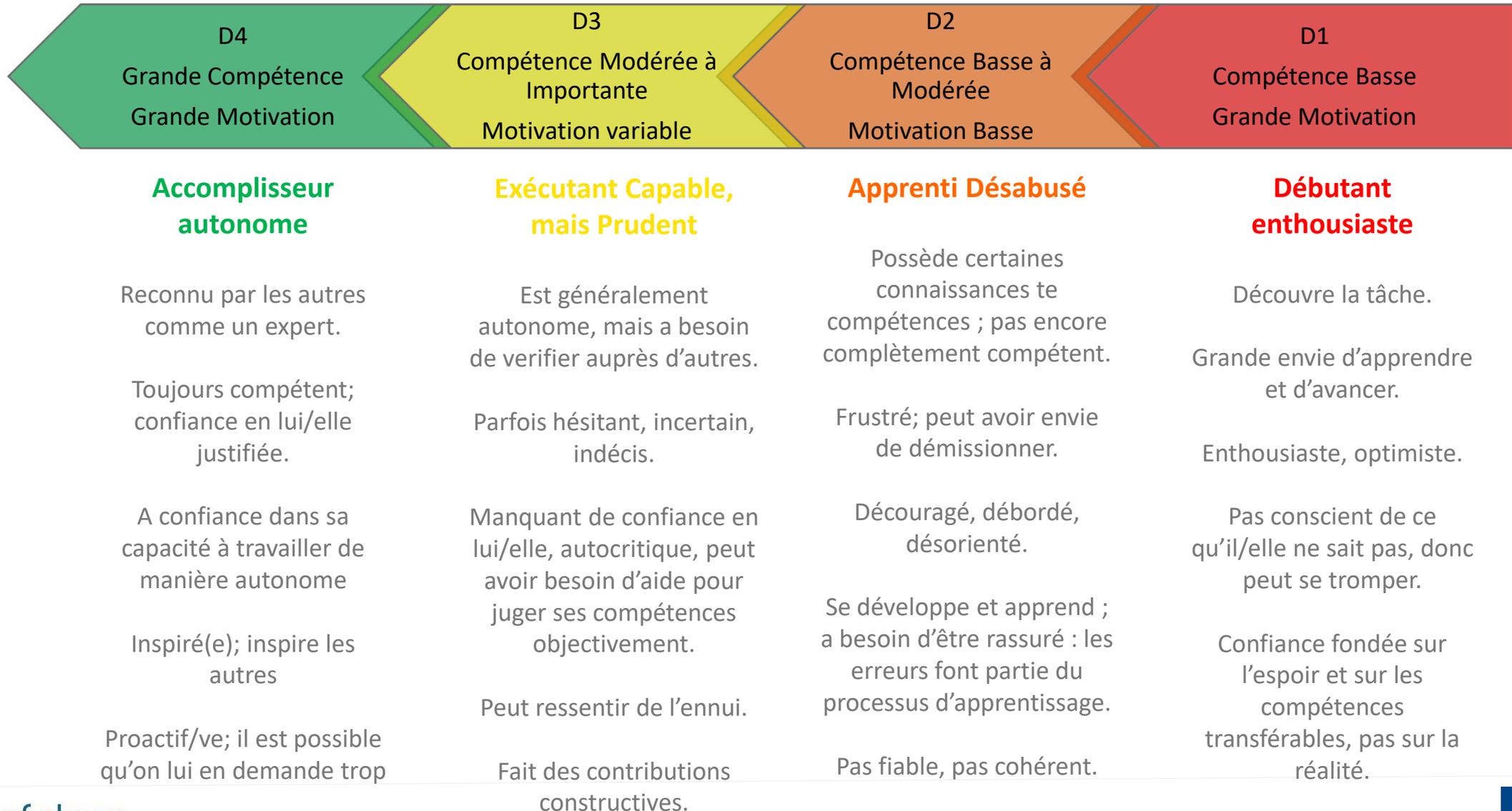
# Le modèle des styles de leadership

- **D1** : Compétence faible mais engagement élevé (débutant enthousiaste).
- **D2** : Compétence faible à moyenne et engagement faible (la personne prend conscience de la difficulté de la tâche).
- **D3** : Compétence moyenne à élevée et engagement variable.
- **D4** : Compétence élevée et engagement élevé.

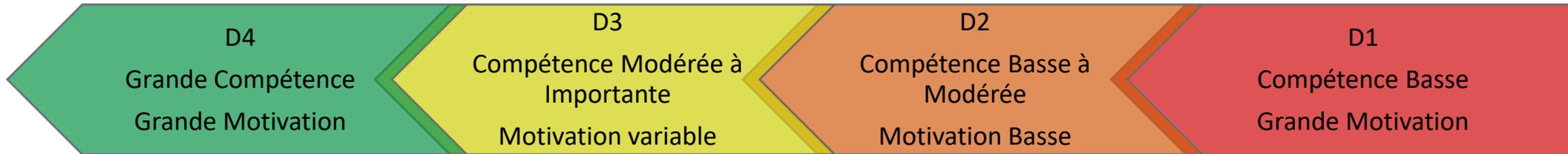


\*Situational Leadership Model - Paul Hersey and Ken Blanchard

# Niveaux de développement



# Niveaux de développement

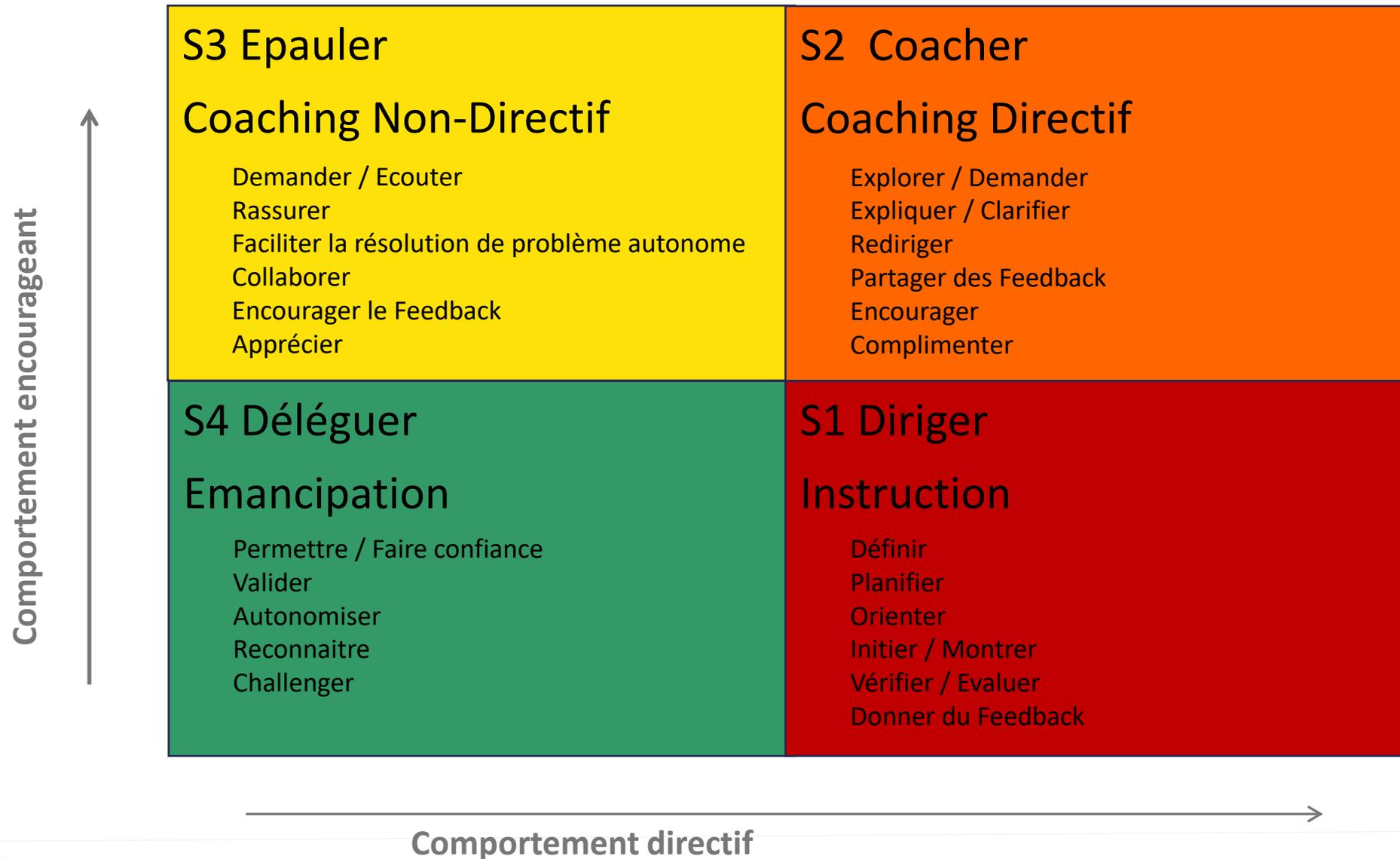


## Diagnostique...

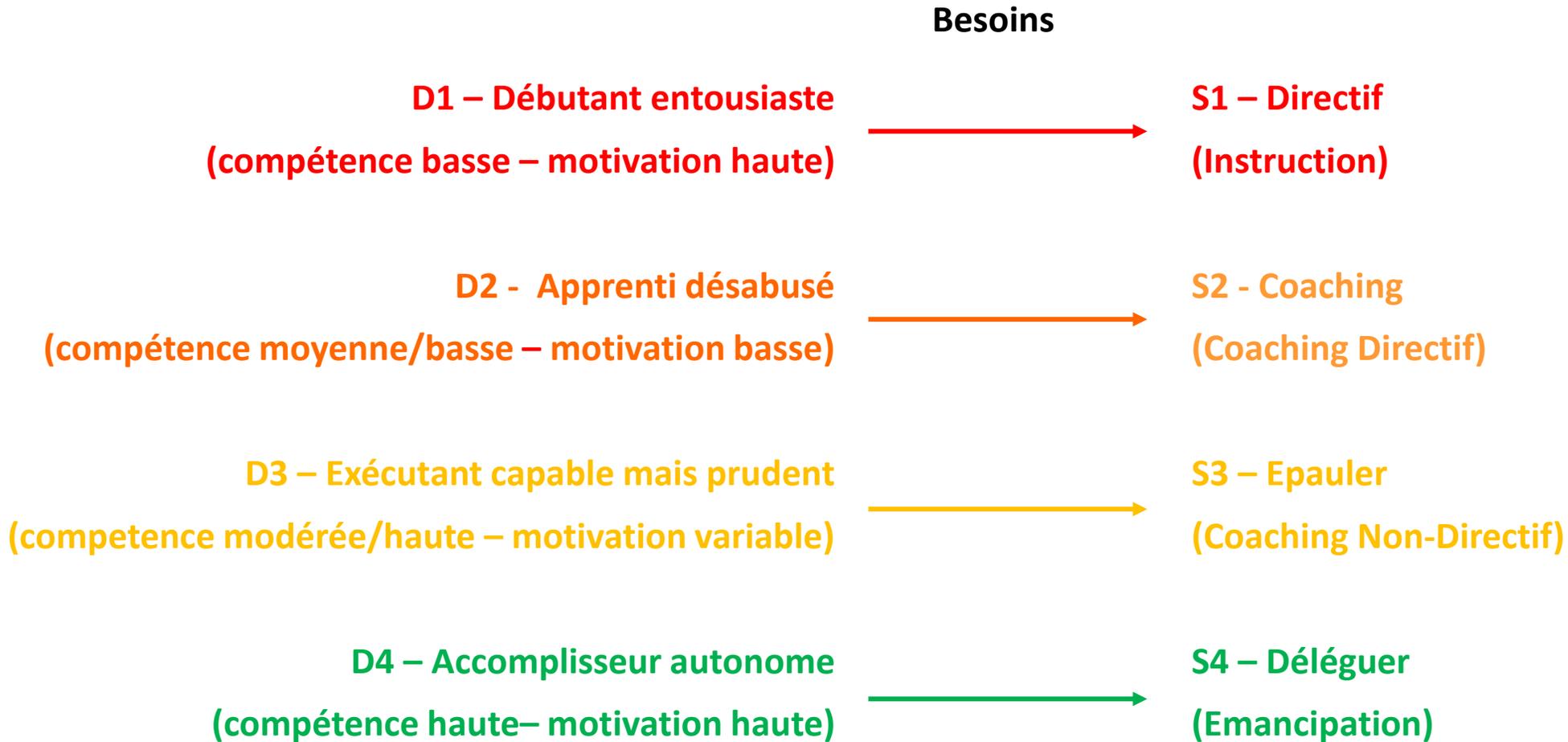
Pour savoir à quel niveau de développement se situe une personne, vous devez vous poser 5 questions essentielles :

- 1) Quelle est la tâche spécifique ?
- 2) Quel est le niveau de connaissances et compétences pour cette tâche particulière ?
- 3) Quel est son niveau de compétences transférables ?
- 4) A quel point la personne est motivée, intéressée ou enthousiaste?
- 5) A quel point la personne est sûre d'elle, a confiance en elle (pour cette tâche) ?

# Les Styles de Leadership



# Accorder votre style aux besoins de la personne



# Mise en pratique

## En groupes...

Sarah est une manager intelligente et enthousiaste, dans une entreprise en évolution. Elle travaille dur et donne le meilleur d'elle-même. Elle possède de solides compétences relationnelles et de gestion de projets. Elle est très appréciée et elle aime les situations qui demandent un travail d'équipe. Elle est douée pour amener les gens à coopérer – à les fédérer même si au départ ils ne le souhaitaient pas spécialement.

On demande à Sarah d'assumer de nouvelles tâches dans l'optique d'une promotion.

**Évaluez le scénario qu'on vous propose : quel est le niveau de développement de Sarah, le style de management nécessaire pour la manager et que feriez vous pour soutenir Sarah en utilisant ce style de management?**

**Groupes 1 & 2 : scénario 1 & 2, Groupes 3 & 4 : scénario 3 & 4**

# Discussions en binômes

En se fondant sur nos discussions jusqu'ici, échangez en binômes :

- Quels styles de leadership situationnel sont exigés de vous et quand?
- Quel est votre style naturel? (diriger, coacher, accompagner, déléguer)
- Quel est votre style le moins utilisé?
- Comment pourriez-vous le développer davantage?

*Soyez prêts à partager votre style naturel et celui qui est le moins utilisé que vous devez développer davantage.*

# Qu'est-ce qui se passe si je me trompe de style de management ?

Quel est l'impact d'un style de management inadapté sur la compétence (connaissances et compétences) ou l'engagement (motivation et confiance)?

Sur-surveillance : Instruction ou coaching direct lorsque la personne est compétente dans la tâche.

Sous supervision : «Balancer» des tâches sans instruction adéquates alors la personne n'est pas compétente.

# Travail à Mi-module

- Nomination 360 – la date limite est passée, est-ce que tout le monde a envoyé sa liste à Rebecca?
- Répondez au questionnaire sur les Drivers sur le Portail – envoyez nous votre Driver principal avant le 7 février, et lisez les explication sur votre Diver principal (et les autres si vous le souhaitez) : ces explications sont dans les informations supplémentaires en anglais)
- Lisez l'article sur SCARF (dans informations supplémentaires en anglais)
- Mettez en pratique, encore et encore – que pouvez-vous essayer au cours de la semaine à venir? Soyez prêts à partager au début du jour 2.



# Management Development programme

Module 1 – Etre manager en période de changement



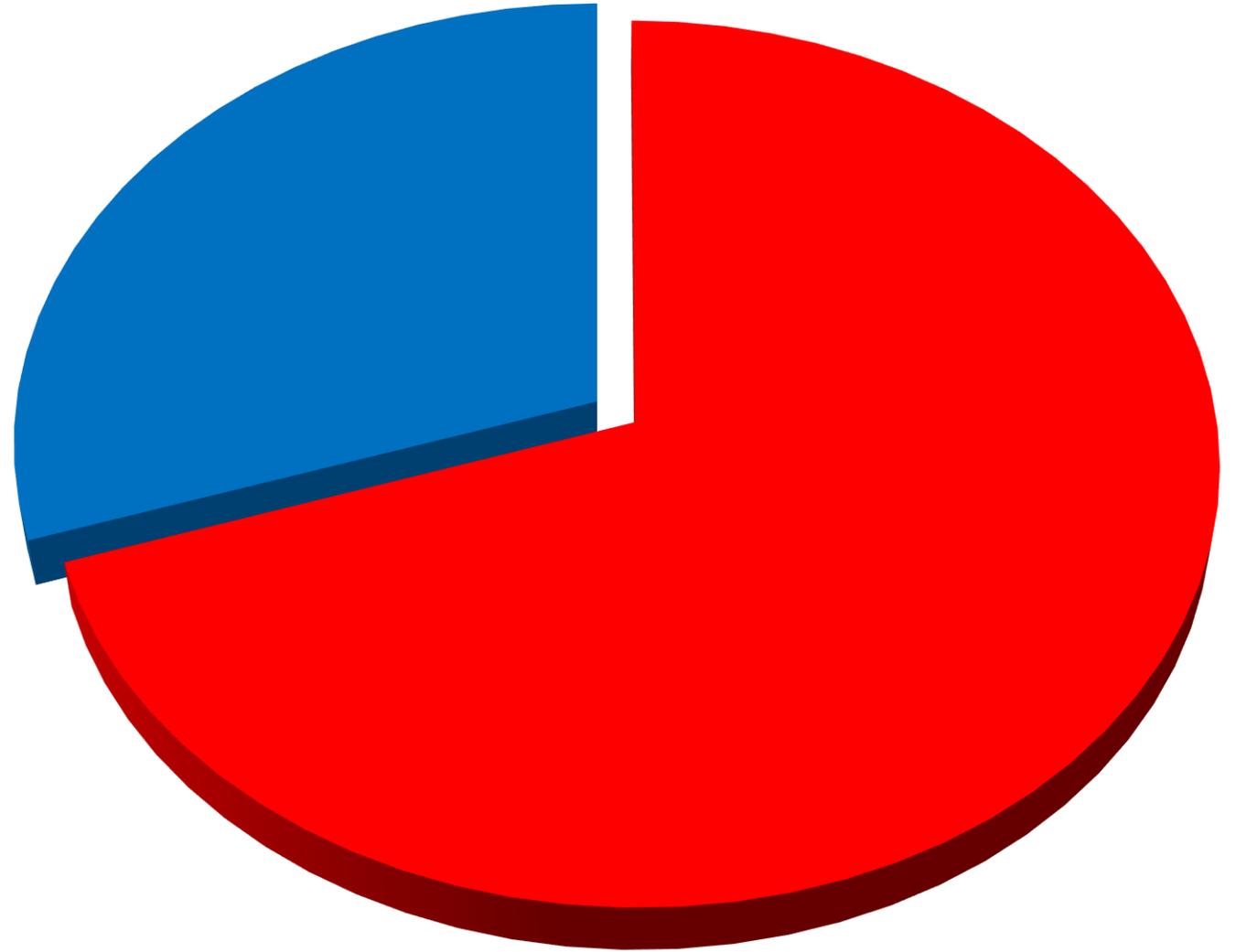
# Module 1 Programme

Jour 1	
9.00 – 10.00	Introduction, recap du lancement, tour d'inclusion
10.00 – 10.40	VICA
10.40 – 10.55	<b>Pause</b>
10.55 – 11.45	Cercle d'influence & le rôle des managers à l'OTAN
11.45 – 12.15	Gestion du temps
12.15 – 13.45	<b>Déjeuner actif</b>
13.45 – 14:50	Débrief gestion du temps, différence Management & Leadership
14.50 – 15:00	<b>Pause</b>
15:00 – 16.15	Leadership situationnel
16.15 – 16.30	Conclusion & fin

Jour 2	
9.00 – 10.30	Tour d'inclusion & neuroscience & état d'esprit de développement
10.30 – 10.45	<b>Pause</b>
10.45 – 11.30	Les émotions pendant le changement
11.30 – 12.30	Rôle d'un manager pendant le changement ; courbe du changement
12:30 – 14.00	<b>Déjeuner actif</b>
14:00 – 14:40	SCARF
14:40 - 15.10	Les comportements sous pression
15.10 – 15.20	<b>Pause</b>
15.20 – 15.40	Debrief des comportements
15.40 – 16.30	Binômes, conclusion et fin

# Le facteur X de la performance

Dès que le facteur humain entre en jeu, on ne peut pas faire l'économie des neurosciences et de l'intelligence émotionnelle



# Notre cerveau : cet inconnu.....



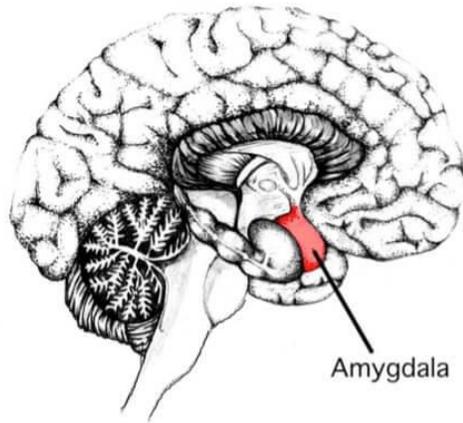
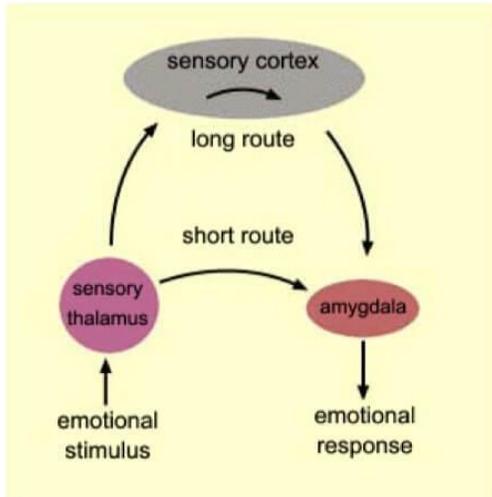
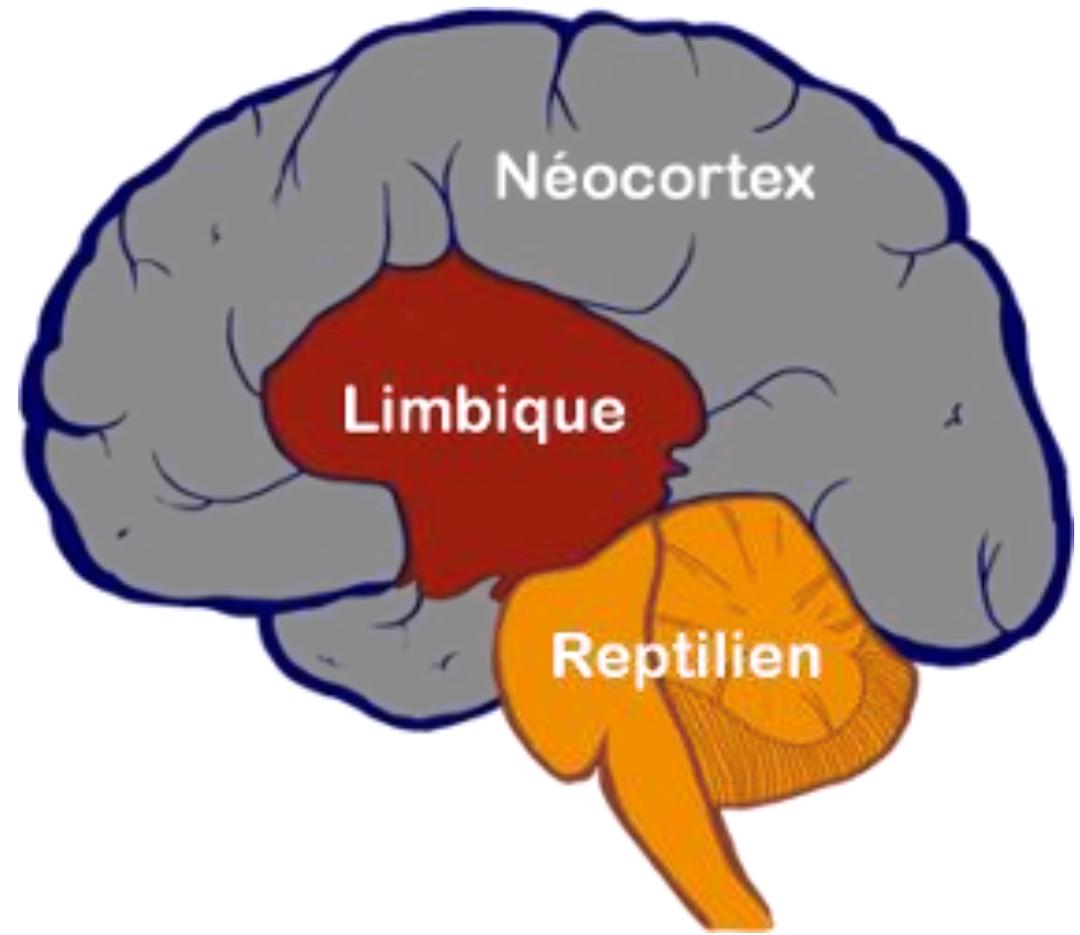
- Bien-être, bonheur?
- Efficience
- Pilote automatique
- Messages et films internes
- Les mots qu'il entend le plus souvent (maux?)
- Neuro-plasticité

# Les trois zones du cerveau

Survie

Emotions et apprentissage

Réflexion



# Autopilote versus Apprentissage







# GROWTH MINDSET

# KEY INGREDIENTS TO GROWTH

SKILLS ARE BUILT  
YOU CAN LEARN  
AND GROW

THE PROCESS  
GETTING BETTER

USEFUL - LEADS  
TO GROWTH

EMBRACE &  
PERSEVERE - FRAME  
AS AN OPPORTUNITY

USE THEM TO  
LEARN

APPRECIATE &  
USE IT

**BELIEFS**

**FOCUS**



SKILLS ARE BORN  
YOU CAN'T LEARN  
AND GROW

PERFORMANCE  
OUTCOMES  
NOT LOOKING BAD

NOT NECESSARY  
NOT USEFUL

BACK DOWN &  
AVOID - FRAME AS  
A THREAT

HATE THEM  
GET DISCOURAGED  
AVOID THEM

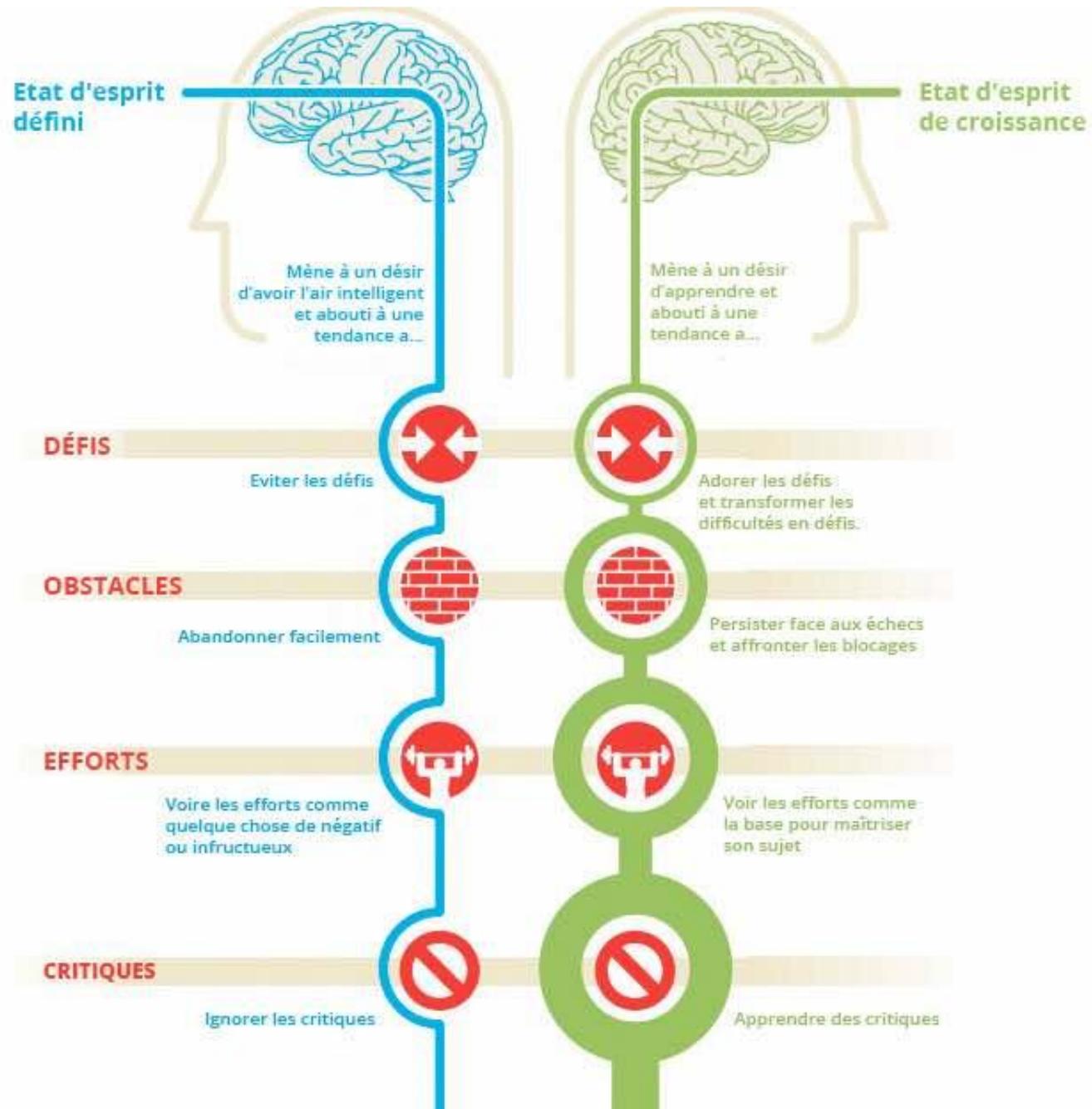
NOT HELPFUL  
GET DEFENSIVE  
TAKE IT PERSONAL

# FIXED MINDSET

Dans Quel *Etat d'Esprit* Êtes-Vous?  
« Développement » ou « Fixe »?



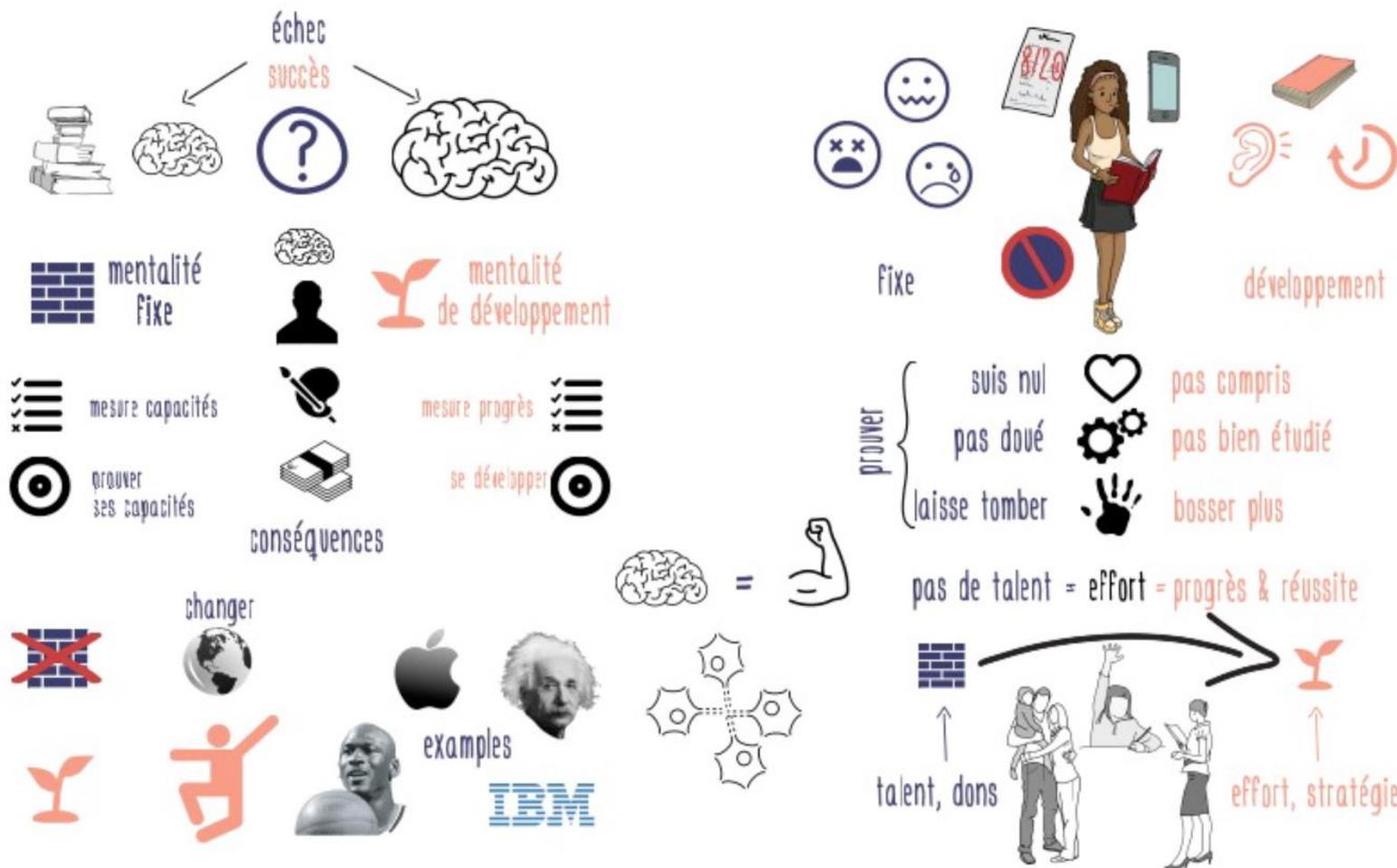
PODCAST



# CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT

de Carol Dweck

## UNE NOUVELLE PSYCHOLOGIE DE LA RÉUSSITE



*L'échec comme opportunité d'apprentissage*

*Ou*

*Comme preuve de mon incompétences*

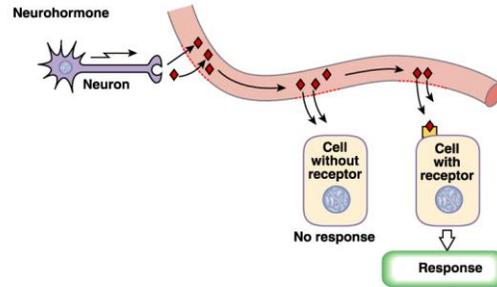
# Activité en groupes

En groupe de 3, échangez sur le concept d'état d'esprit de développement.

- Avez-vous plutôt un état d'esprit fixe ou de développement? De quels changements avez-vous besoin dans votre propre état d'esprit?
- Comment faites vous pour encourager un état d'esprit de développement pour les gens qui vous entourent?
- Est-ce que la culture de l'OTAN favorise un état d'esprit de développement ou fixe?

15 minutes en groupes

# A quoi servent nos émotions?

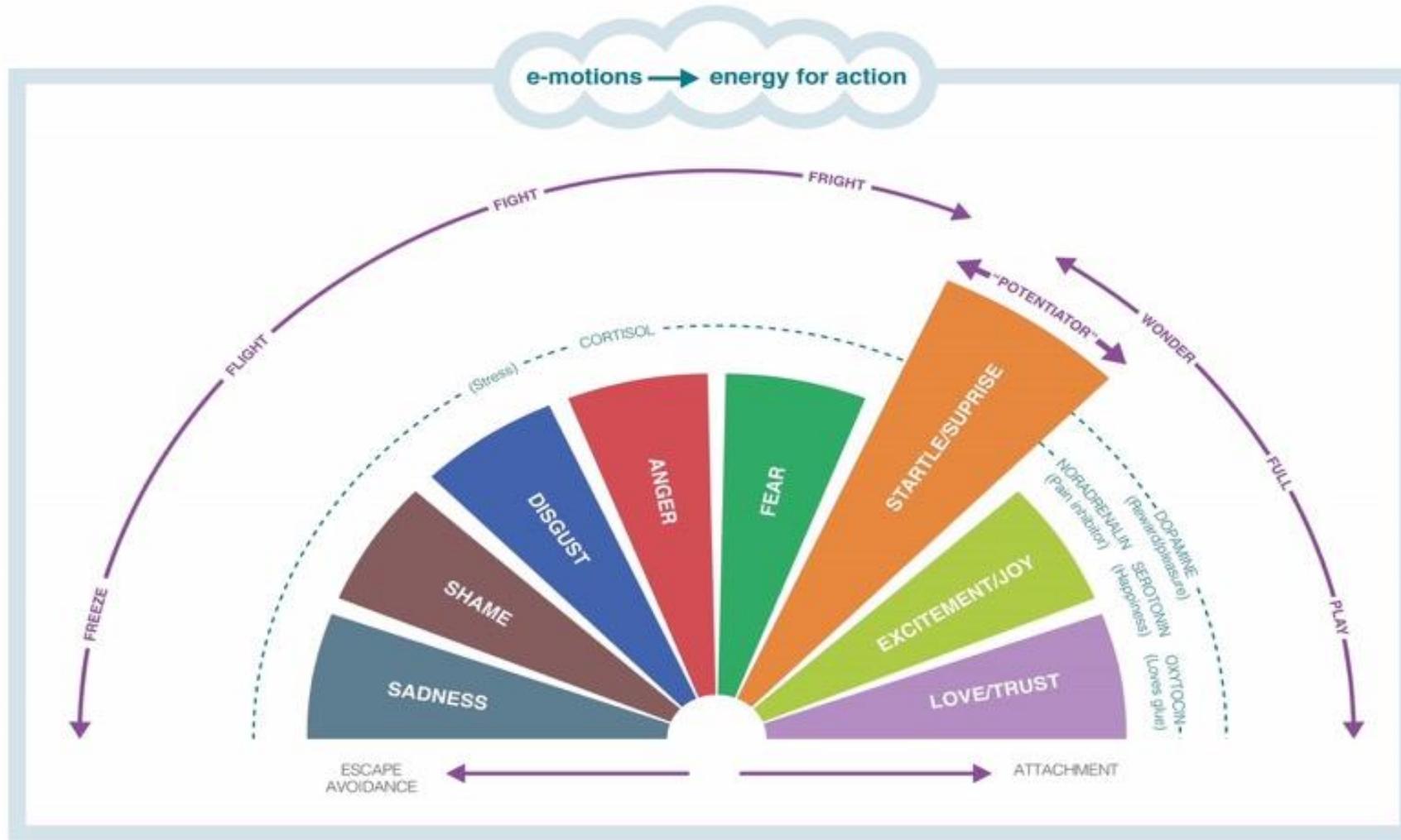


3/1



# E-mometer

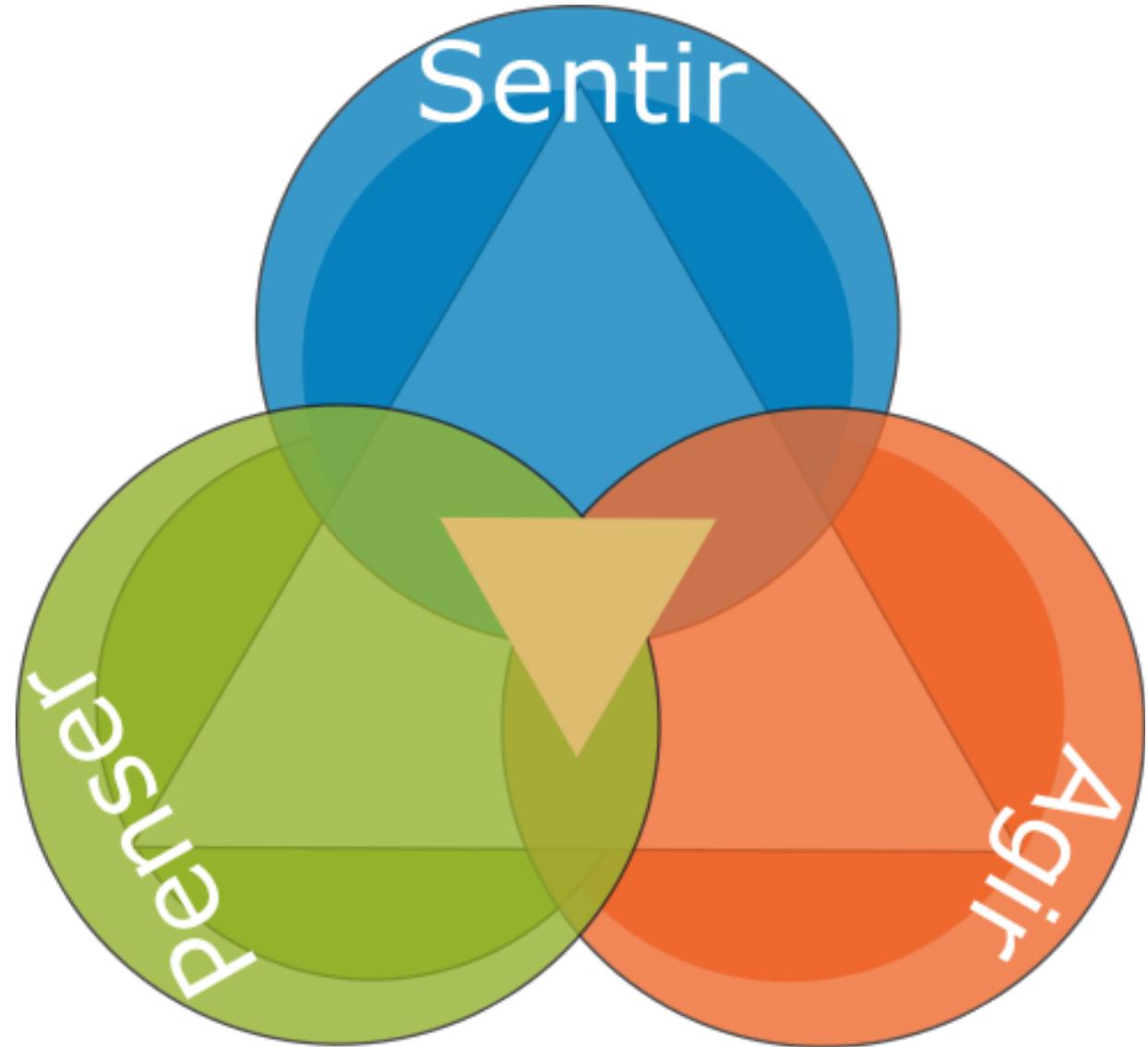
3/1



## Connection émotions- pensées

---

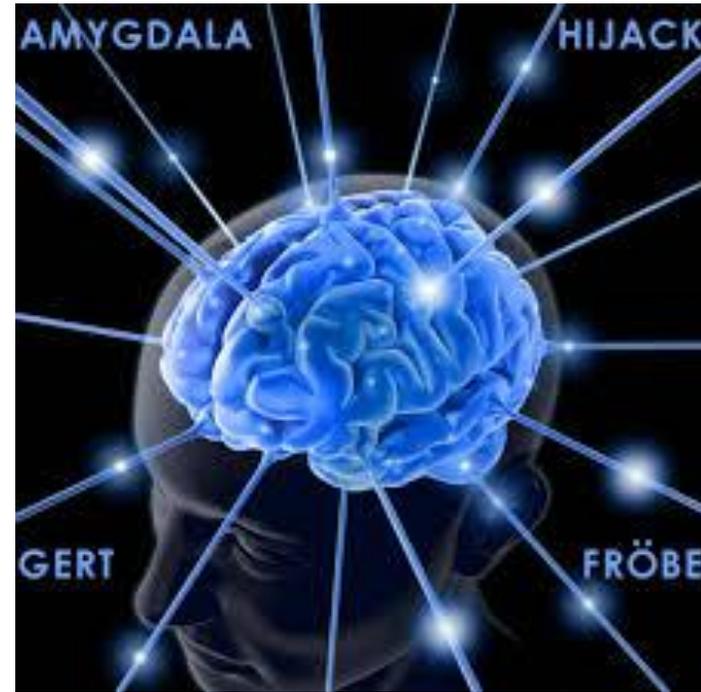
Nos comportements : le  
résultat d'un cocktail entre nos  
pensées et nos émotions



# Qu'est-ce qui se passe lorsque votre amygdale court-circuite votre cerveau?

## Court circuit de l'amygdale (Amygdala Hijack):

Soudain et envahissant, disproportionné par rapport à la situation, car cela a déclenché une importante menace émotionnelle.



## Lorsque votre amygdale vous court-circuite :

- Vous n'arrivez à penser qu'à ce qui vous tracasse
- Votre mémoire défaille et vous ne pouvez vous rappeler ce qui concerne votre "menace"
- Vous ne pouvez rien apprendre de nouveau – ne pouvez opérer qu'en suivant des habitudes bien ancrées
- Vous ne pouvez pas innover ou être flexible

## Quels sont vos déclencheurs?

---

Listez trois choses qui vous font sortir de vos gonds, qui vous agacent, qui vous font réagir d'une façon dont vous savez qu'elle n'est pas forcément adaptée... mais c'est plus fort que vous...



# 5 Top déclencheurs émotionnels

1. La condéscendance
2. Etre traité(e) de manière injuste
3. Ne pas être apprécié/reconnu
4. Avoir l'impression qu'on ne vous écoute pas
5. Etre tenu(e) à des dates butoire irréalistes

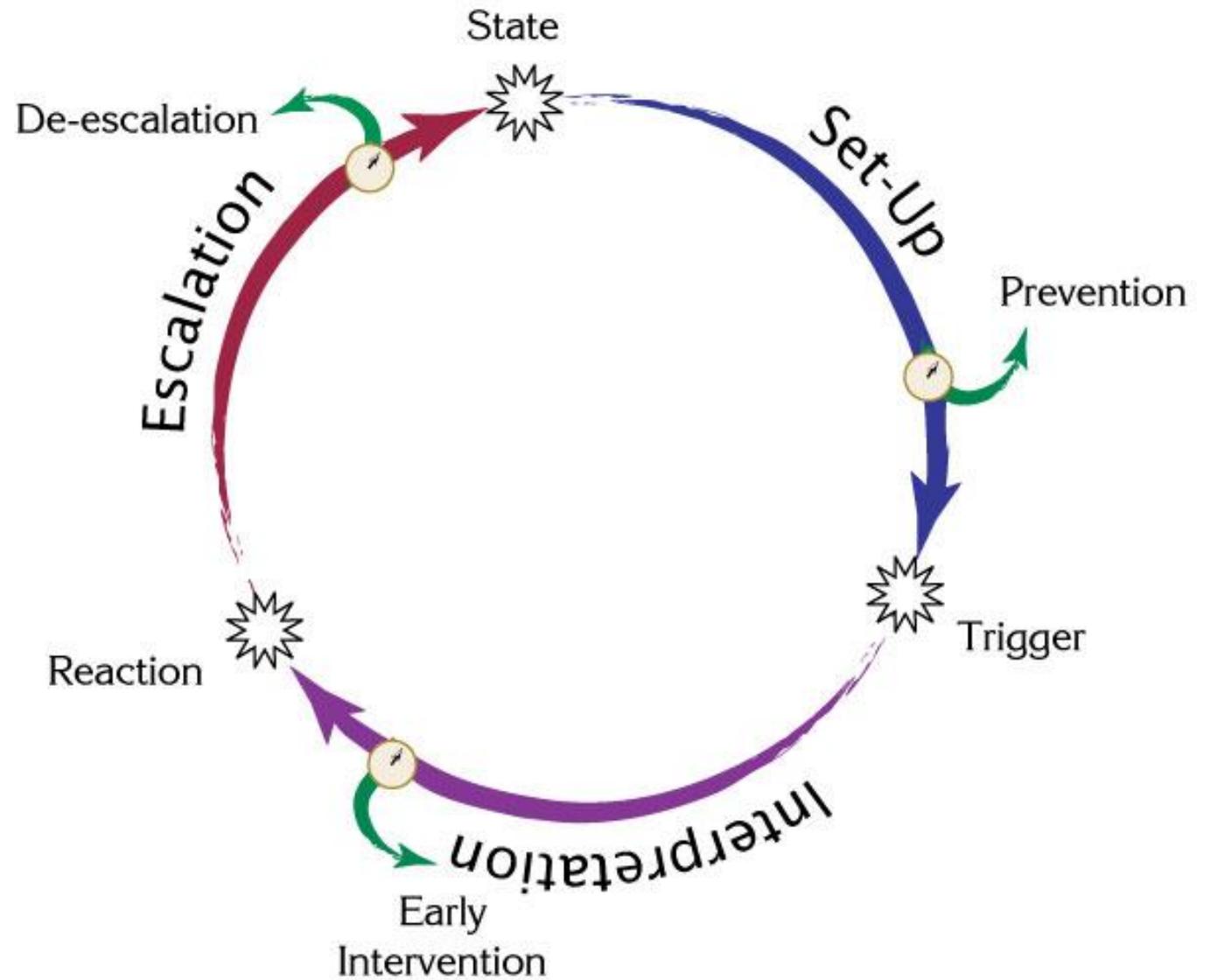
# Avant qu'il ne soit trop tard

Comprendre les signaux faibles pour intervenir en amont

Nos émotions sont ces messagers des signaux faibles

**Le degré d'activation de votre cerveau limbique est le degré de désactivation de votre cortex pré-frontal**

Dr David Rock



# Exercice

## En binôme avec votre complice

Se défaire de comportements qui ne nous conviennent plus

Pensez à un type de situation qui se répète régulièrement avec un fonctionnement qui ne vous convient pas.

Quand il se passe ....., je réagis toujours en faisant ....

<p>Feel</p> <p>Depressed Helpless Shut Down</p> 	<p>Think</p> <p>"She or he just doesn't want to listen."</p> 	<p>Act</p> <p>Push for what you want irrespective of others.</p> 
<p>Feel</p> <p>Patient Calm Relaxed</p> 	<p>Think</p> <p>"I wonder what the other person is thinking and feeling?"</p> 	<p>Act</p> <p>Get more information.</p> 



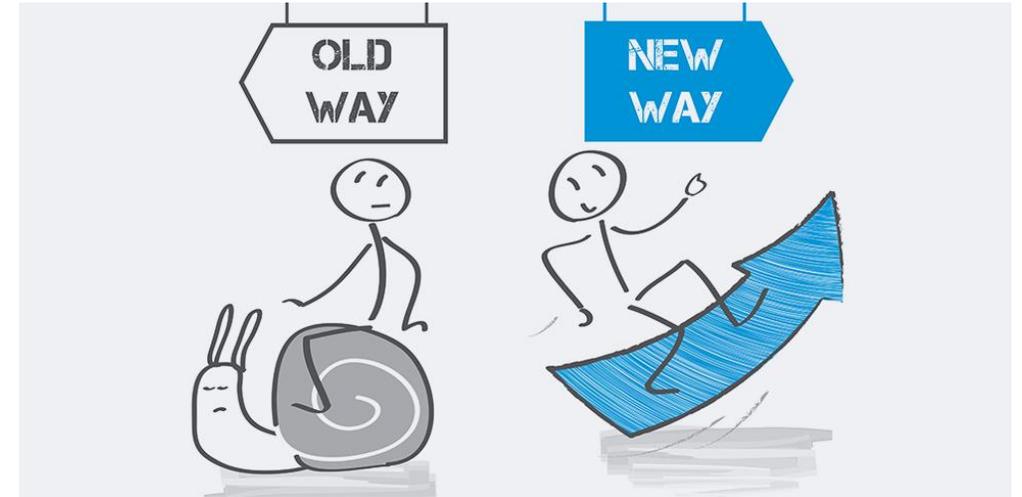
# Changer....

Comment pouvons-nous changer nos comportements ?

Effort Conscient

Ancrer des nouveaux comportements – associés à des croyances et états d'esprit différents

60 jours pour reprogrammer son cerveau (ou 10 000 fois)



## Les étapes du changement comportemental;

Etape 1: être pleinement conscient

Etape 2: concentrer son attention

Etape 3: trouver des appuis

Etape 4: pratique délibérée

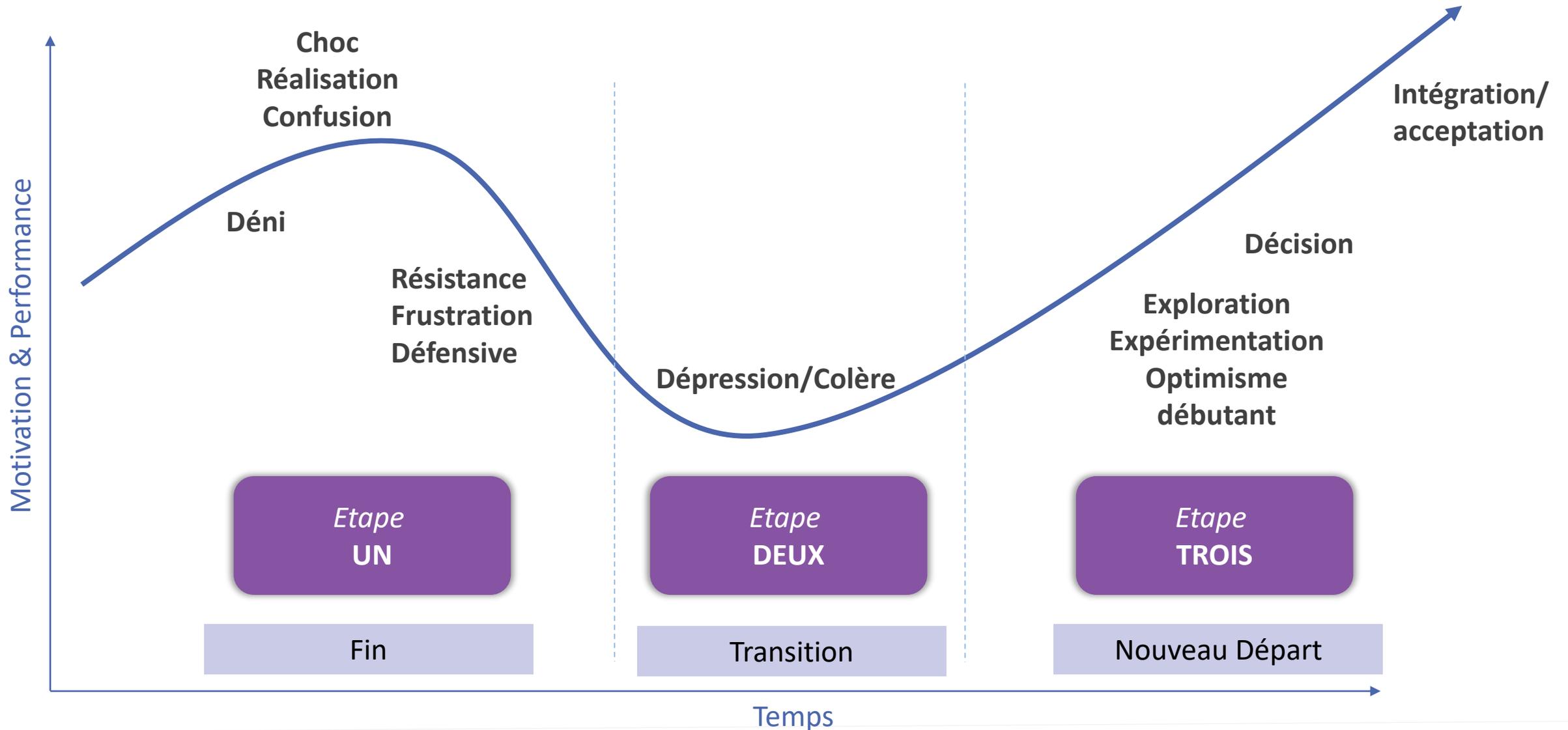
Etape 5: "ancrer" et partager

✓ **21 jours pour établir une nouvelle habitude**

✓ **60 jours pour vraiment l'ancrer**



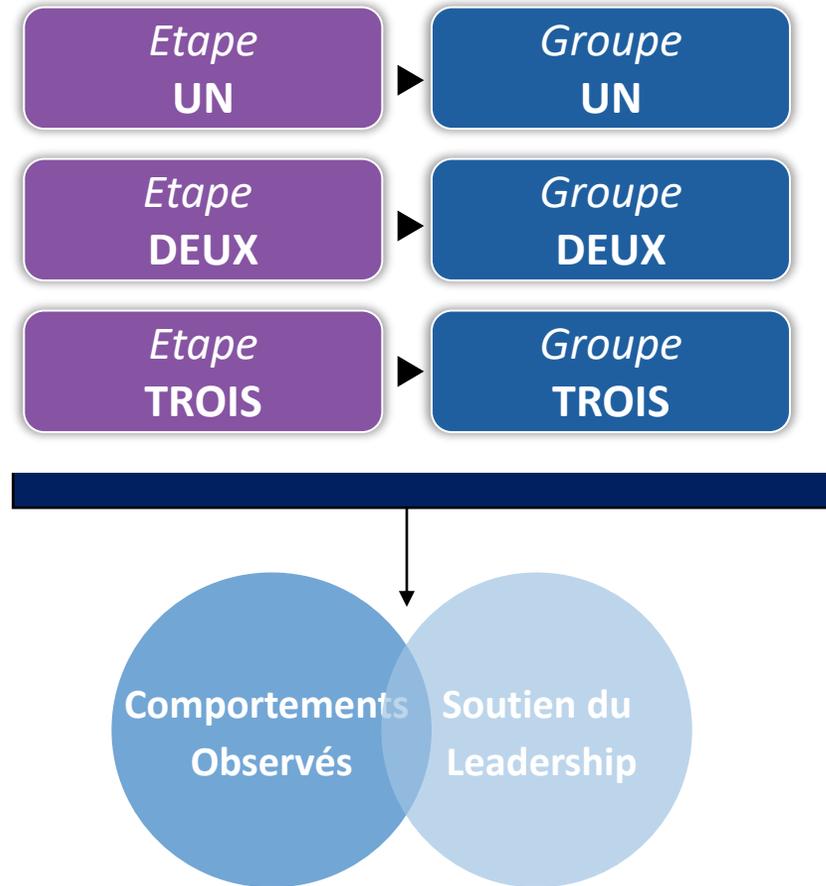
# Comment les individus réagissent au changement



# Activité

En trois groupes, discutez des **comportements observés** chez les individus et **le soutien requis de la part des managers** pour l'étape de changement assignée à votre groupe

Vous avez **10 mins** puis vous partagerez vos réflexions en plénière.



# Que pouvez-vous faire lorsque les anciennes façons de faire changent ?

Etape 1	 Comportements observés	 Soutien du Leadership
<ul style="list-style-type: none"><li>• Choc</li><li>• Dénî</li><li>• Frustration</li></ul>	<p>Les signaux peuvent aller de l'acceptation silencieuse à une explosion de colère, peur, incrédulité ou chagrin.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer clairement sur ce qui se passe, pourquoi, quand et comment la personne sera affectée et soutenue.</li><li>• Soyez disponible pour écouter les préoccupations et répondre aux questions en réunions d'équipe ou individuelles.</li><li>• Apportez votre soutien. Les émotions sont réelles et cela peut être douloureux pour les individus de les vivre.</li></ul>

# Et en bas de la courbe?

Etape 2	 Comportements observés	 Soutien du Leadership
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépression</li><li>• Colère</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réflexion sur les impacts du changement.</li><li>• Immobilisme.</li><li>• Baisse de motivation, baisse de moral.</li><li>• Nostalgie du passé.</li><li>• Questionnement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquez les individus dans les discussions sur les processus de changement pour les aider à mieux comprendre ce que le futur sera.</li><li>• Restez à l'écoute et soyez honnête sur les informations que vous pouvez/ne pouvez pas communiquer.</li></ul>

# Et quand le changement commence à être accepté?

Etape 3	 Comportements observés	 Leadership Support
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expérimentation</li><li>• Décision</li><li>• Intégration/acceptation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconnaissance que la nouvelle situation peut amener à l'évolution de leur rôle.</li><li>• Exploration des options et des nouvelles possibilités.</li><li>• Soutien pro-actif, apport d'idées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dialogue.</li><li>• Formation, essais pour permettre aux individus de s'entraîner et développer leur confiance en leur capacité de faire face au changement.</li><li>• Renforcer la délégation, les encouragements &amp; reconnaissance.</li></ul>

# Le câblage de notre cerveau

4 idées clefs à garder en tête



1. Une grande philosophie : l'économie d'énergie ! Ce qui nous pousse à créer des habitudes, qui nous joue parfois des tours...
2. Le cerveau est plastique : on peut "bidouiller" le câblage.
3. Un grand mythe : c'est le rationnel qui nous gouverne.... Les émotions sont plus fortes que la raison et sont indispensables à la prise de décision
4. Deux grands circuits : menace et récompense, qui nous contrôlent bien plus que nous le pensons... le modèle SCARF

## Modèle SCARF

Deux grands circuits  
dans le cerveau

➤ Minimiser les  
menaces



➤ Maximiser les  
récompenses



« Ce système de menaces et récompenses nous  
contrôle bien plus que nous ne le réalisons »,

Dr David Rock

# Le modèle SCARF

Dr David Rock

---



- Statut
- Certitude
- Autonomie
- Relations
- Équité

5 facteurs qui créent

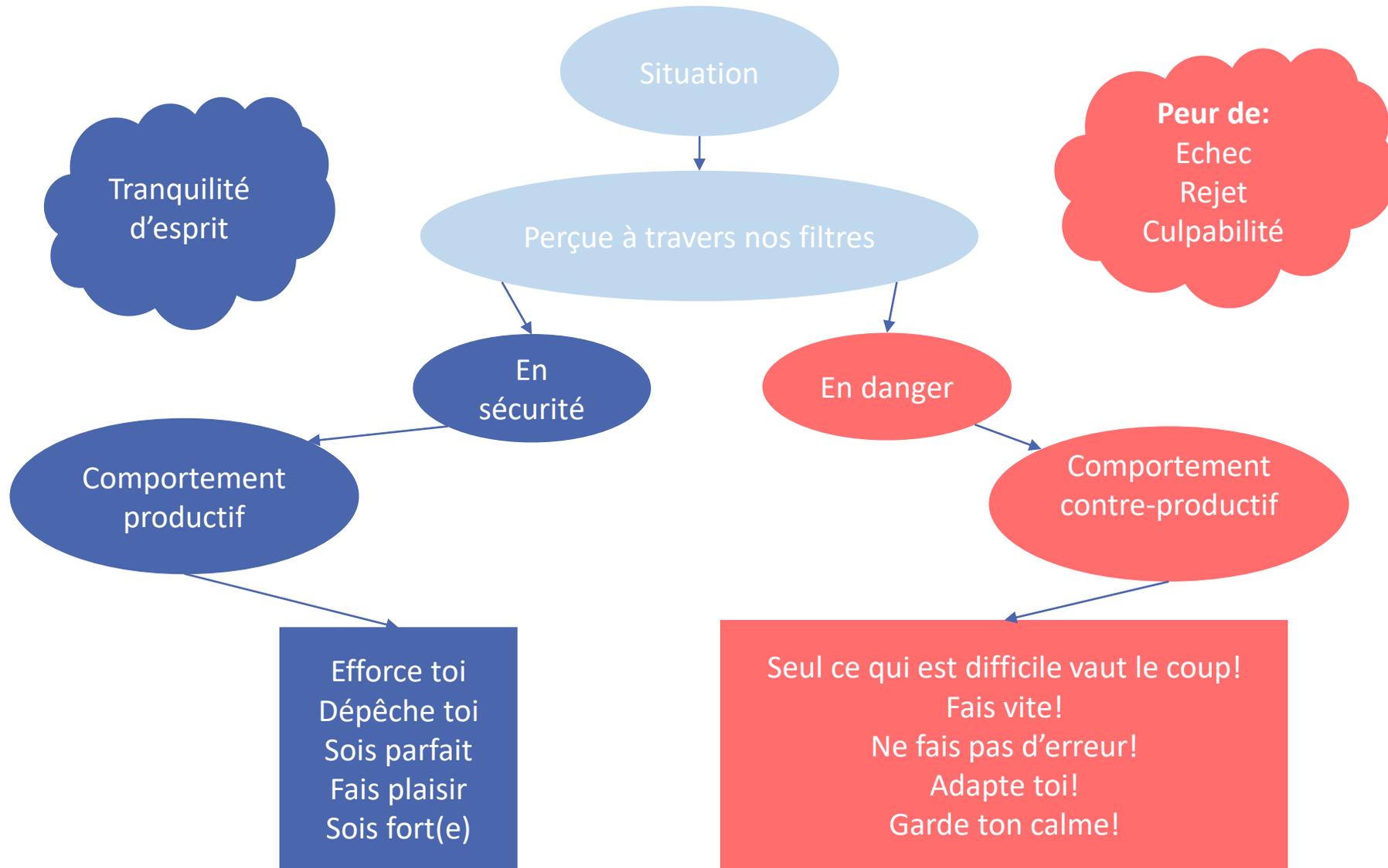
- l'engagement quand ils sont comblés
- Le désengagement quand ils sont menacés

- 5 facteurs qui peuvent se révéler bloquant si on veut changer sans les prendre en compte

	<b>Statut</b>	<b>Certitude</b>	<b>Autonomie</b>	<b>Relations</b>	<b>Equité</b>
<b>Récompense</b>	Feedback positif, Possibilités d'apprendre Reconnaissance (publique)	Attentes claires, poser des objectifs clairs, projets réalistes, délais réalistes	Offrir le choix, déléguer, responsabiliser	Gestes amicaux, permettre l'interaction et les échanges, programmes de mentoring	Décisions transparentes, communication ouverte, sincérité, règles claires et équitables
<b>Menace</b>	Entretiens d'évaluation, conseils, critique (publique)	Manque de transparence, manque d'honnêteté, comportements ou situations imprévisibles	Micro- management, leadership autoritaire constant	Promouvoir la compétition interne, interdire les échanges informels au travail	Traitement inéquitable, règles peu claires, manque de communication

# Nos “drivers” ou injonctions internes- à quoi nous servent-elles?

Driver	Objectif
“Sois Fort”	Pour être résilient et indépendant face aux défis auxquels nous sommes confrontés
“Sois Parfait”	Pour répondre aux normes et aux attentes des autres, pour être dans l’excellence
“Efforce toi”	Pour atteindre les objectifs, en toutes circonstances
“Dépêche toi”	Pour être sûr(e) d’être toujours dans les temps
“Fais plaisir”	Pour avoir de bonnes relations avec les autres et être apprécié(e)



# Quelles sont vos injonctions?

## Les 5 injonctions

Valeurs	Messages	Mène à l'injonction
Réussite, autonomie, succès, avoir raison	Je ne dois pas décevoir. Je n'ai pas le droit à l'erreur. Je ne dois pas prendre de risques, être moi même, être infantile.	Sois Parfait
Considération, gentillesse, service	Les gens m'apprécient pour ma gentillesse. Je ne dois pas être assertif(ve), important(e), différent(e), dire non	Fais Plaisir
Courage, solidité, fiabilité	Je suis le pilier. Je ne dois pas m'effondrer. Je ne dois pas montrer mes émotions, abandonner, demander de l'aide	Sois Fort
Persistance, patience, détermination	On peut toujours mieux faire, les choses ne viennent pas facilement. Je ne dois pas me satisfaire de peu, être détendu(e) ou abandonner la partie.	Efforce Toi
Rapidité, efficacité, réactivité	Il faut toujours faire les choses tout de suite et rapidement. Il ne faut pas traîner, se relâcher, perdre du temps.	Dépêche Toi

## En groupes par « driver »

En quoi vous reconnaissez vous dans ce « driver »?

Quels bénéfices?

Quels coûts?

Quel est l'impact sur vos équipes?

Driver	Objectif
“Sois Fort”	Pour être résilient et indépendant face aux défis auxquels nous sommes confrontés
“Sois Parfait”	Pour répondre aux normes et aux attentes des autres, pour être dans l'excellence
“Efforce toi”	Pour atteindre les objectifs, en toutes circonstances
“Dépêche toi”	Pour être sûr(e) d'être toujours dans les temps
“Fais plaisir”	Pour avoir de bonnes relations avec les autres et être apprécié(e)

# Les drivers principaux

Fais plaisir	Efforce toi	Dépêche toi	Sois parfait	Sois fort

**Dans votre groupe, discutez du texte expliquant les caractéristiques de ce driver (souvenez-vous, ce driver se réveille sous pression/sous tension) – qu’est-ce qui a fait écho en vous?**

C’est comment d’être “drivé” par cette injonction?

Quels sont les difficultés/ inconvénients de cette injonction?

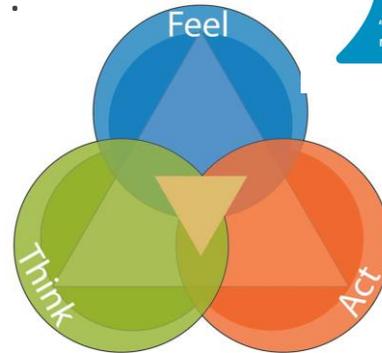
Qu’est-ce qui est important pour vous?

**15 minutes – désignez une personne pour résumer et présenter vos discussions**

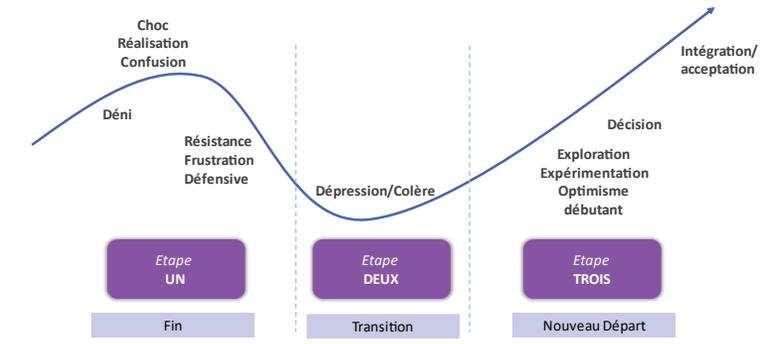
# Passage en revue de la journée

Aujourd'hui, nous avons couvert 6 concepts clefs :

- Les neurosciences et le changement
- L'impact d'un état d'esprit de croissance
- Les émotions en période de changement
- La courbe du changement de Kübler Ross
- SCARF
- Nos drivers principaux & leurs impacts



- “Sois fort”
- “Sois parfait”
- “Efforce toi”
- “Dépêche toi”
- “Fais plaisir”

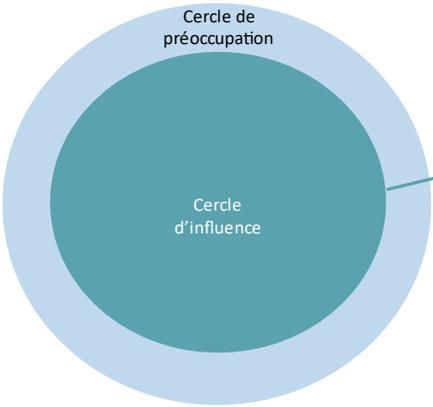


**20 minutes pour discuter avec votre binôme et vous mettre d'accord sur la façon dont vous voulez travailler ensemble pendant le programme**

Une opportunité pour explorer ces concepts plus en détails, échanger sur ce qui vous a le plus marqué et comment vous pouvez le mettre en pratique dans votre quotidien.

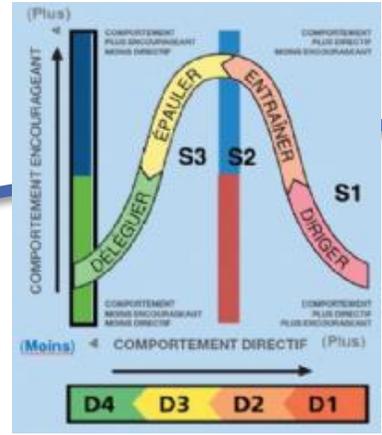
# Module 1 Apprentissages

**Volatil**  
  
**Incertain**  
  
**Complexe**  
  
**Ambigu**  

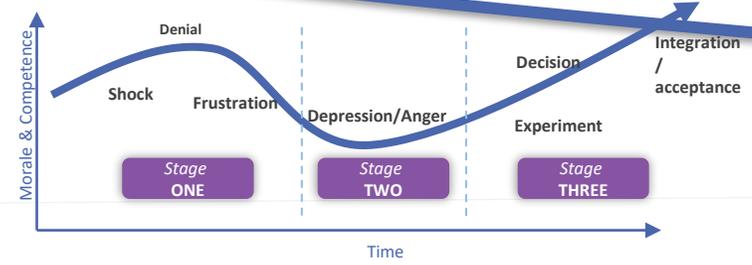
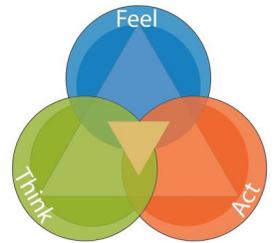
Urgent		Pas urgent	
1	Dates butoir Importantes Crises Urgences Préparations de dernière minute Travail à rattrapper	2	Développer nos réseaux Planifier/ Développer la Strategie Tirer des leçons de l'expérience Développement Personnel & de l'Equipe Sport et santé
3	Rapports de routine Réunions de routine Interruptions Priorités/erreurs des autres	4	Futilités Appels téléphoniques prolongés Tâches qu'on trouve "agréables" Grignoteurs de temps

Important  
 ↓  
 Pas important



- "Sois fort"
- "Sois parfait"
- "Efforce toi"
- "Dépêche toi"
- "Fais plaisir"

"Failure is an opportunity to grow"  
**GROWTH MINDSET**  
 "I can learn to do anything I want"  
 "Challenges help me to grow"  
 "My effort and attitude determine my abilities"  
 "Feedback is constructive"  
 "I am inspired by the success of others"  
 "I like to try new things"



# Travail pour le module 2

- Regardez le Portail – matériel du Module et compléments
- Binômes– rencontrez-vous au moins une fois (virtuel ou non), soyez prêts à en parler au Module 2
- Répondez au Questionnaire 360 – date limite le 3 mars
- Répondez au Questionnaire SDI – date limite le 28 février
- Date limite des inscriptions à l'accréditation CMI – 30 mars
  
- Evaluation du Module 1 – **lien dans le chat – prenez un moment pour y répondre**

**PHOTO 😊**

# Que devez-vous faire?



- Une réflexion sur vos apprentissages du MDP avec un devoir de 4 000 mots :  
*Les principes du Leadership et du Management dans un contexte organisationnel.*

.....divisé en 4 sous parties:

Etablir le **profil**  
d'un manager qui  
a des  
responsabilités  
opérationnelles  
ou d'un  
département

750 mots

**Un rapport** nommé:  
Les principes du  
management et du  
leadership dans un  
contexte  
organisationnel.  
1400 mots

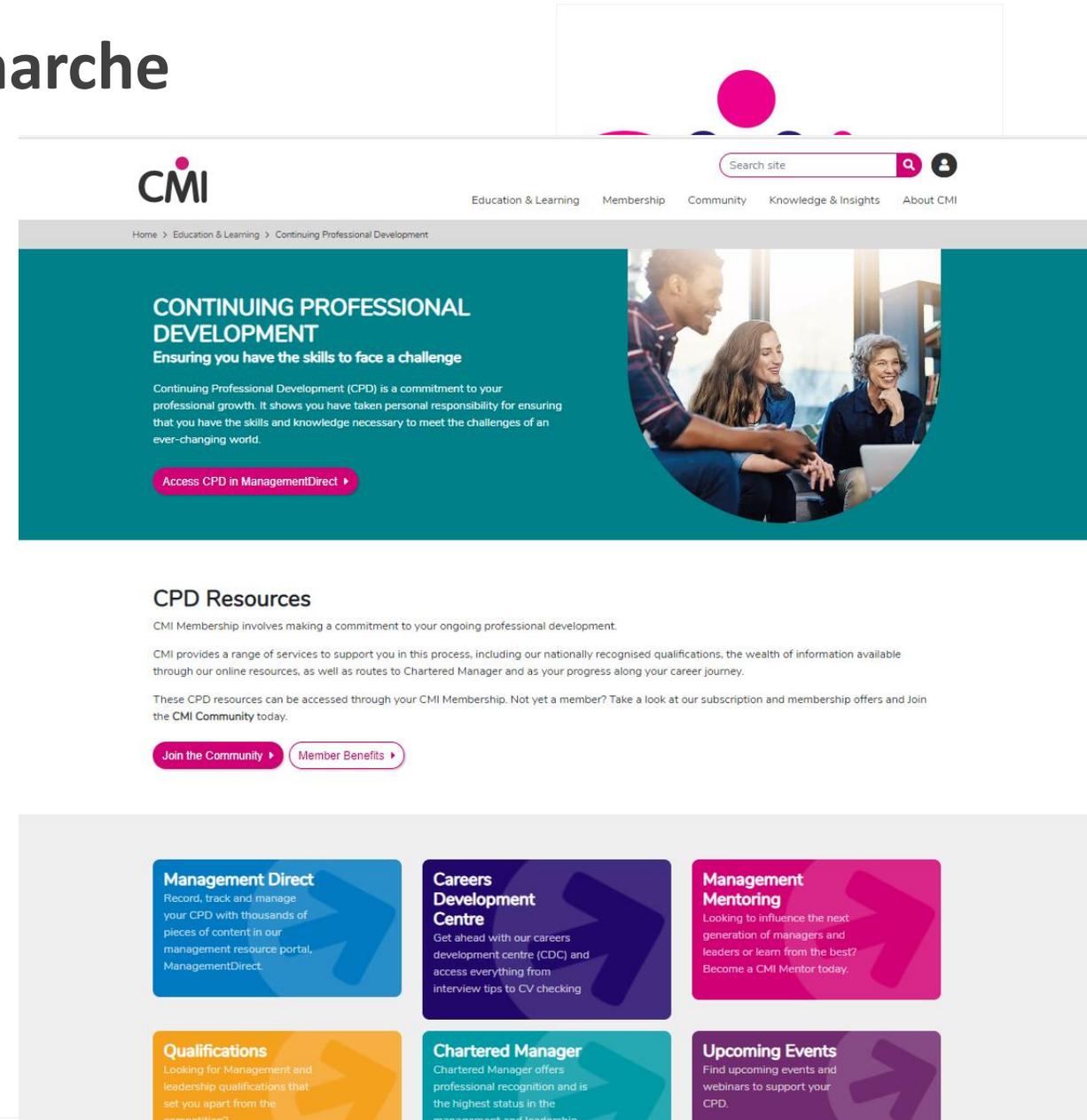
**Un rapport** nommé :  
Les facteurs qui  
impactent  
l'environnement  
interne d'une  
organisation  
1400 mots

**Une proposition**  
pour établir une  
culture de  
confiance  
mutuelle, respect  
et soutien pour les  
équipes et les  
individus.  
450 mots

.....un TOTAL de 4,000 mots

# Pour vous accompagner dans la démarche

- Les contenus du MDP – ils ont été développés pour répondre à une formation Niveau 5
- Les ressources disponibles sur le Portail
- Tutoriels spécifiques au CMI (x 2)
- Email : [cmi@prometheanexecutive.co.uk](mailto:cmi@prometheanexecutive.co.uk)
- Affiliation au CMI vous donnant accès à ‘Management Direct’ – les ressources en ligne du CMI’



The screenshot displays the CMI website's 'Continuing Professional Development' (CPD) page. At the top, the CMI logo is visible on the left, and a search bar and user profile icon are on the right. The navigation menu includes 'Education & Learning', 'Membership', 'Community', 'Knowledge & Insights', and 'About CMI'. The main content area features a large teal banner with the heading 'CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT' and the sub-heading 'Ensuring you have the skills to face a challenge'. Below this, a paragraph explains that CPD is a commitment to professional growth. A pink button labeled 'Access CPD in ManagementDirect' is positioned below the text. To the right of the text is a circular image of three people in a meeting. Below the banner, the 'CPD Resources' section provides an overview of the services available to members, including access to nationally recognized qualifications and career journey support. Two buttons, 'Join the Community' and 'Member Benefits', are located below the text. At the bottom of the page, there are six colored boxes with arrows pointing right, each representing a different resource: 'Management Direct' (blue), 'Careers Development Centre' (purple), 'Management Mentoring' (pink), 'Qualifications' (orange), 'Chartered Manager' (teal), and 'Upcoming Events' (dark purple).

# Accréditation – Marche à suivre



- Dîtes nous si vous souhaitez vous inscrire (deadline 30 mars)
- Il y a des frais d'inscription à votre charge (£140 TTC)
- Vous recevez vos identifiants pour Management Direct suite à votre inscription. Tous les documents, vidéos, etc seront accessible sur le Portail.
- Il y aura deux tutoriels en ligne (1 h chacun) 27 avril et 29 juin
- Objectif : rendre tous les devoirs pour la fin du programme