



Management Development programme

Module 2 – Communication, Impact & Influence



Module 2 Ordre du Jour

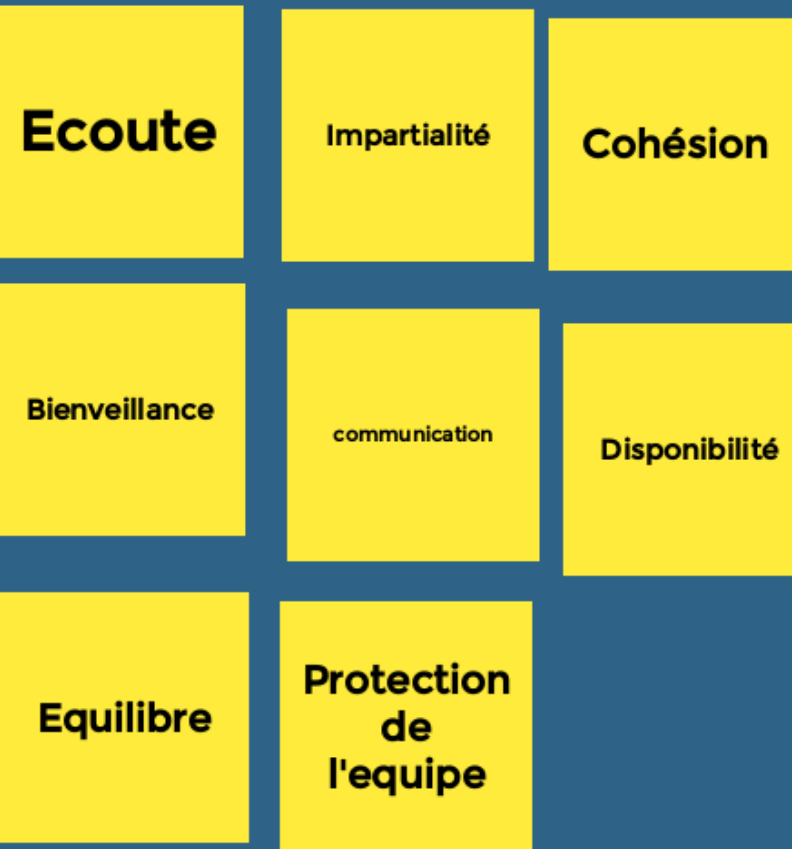
Jour 1	
9.00 – 9.35	Accueil et introduction
9.35 – 10.40	La notion d'influence Comprendre les autres pour pouvoir influencer
10.40 – 10:55	Pause
10.55 – 12.15	La synchronisation et connaître ses parties prenantes
12.15 – 13.15	Pause déjeuner
13.30 – 15.00	SDI – SVM (système de valeurs motivationnelles)
15.00 – 15.10	Pause
15.10 – 17.00	SDI – La notion de conflit. Comparer et créer des équipes sur l'Appli. Réflexion sur la journée, Conclusion

Jour 2	
9.00 – 10.20	SDI : nos réaction en situation de conflit
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.30	Comment je le vois– exploration de nos Forces et de nos Forces surjouées
12.30 – 13.30	Pause déjeuner
13.30 – 14.20	Les clefs de la motivation
14.20-14.45	Donner et recevoir un feedback efficace
15:05 – 15:15	Pause
15.10 – 16.00	Les modèles de feedback Interpréter votre feedback 360
16.00 – 16.30	Conclusion du Module

L'état des lieux et les attentes du groupe MDP fr 3

12 janvier 2023

Selon vous , quelle est la compétence managériale la plus nécessaire là où vous travaillez ?



Selon vous , quelle est la compétence managériale qui manque le plus où vous travaillez ?



Quelle est la compétence managériale que vous aimeriez le plus développer au cours de ce programme ?





Qu'est-ce que l'influence?



En 4 groupes, définissez ce qu'est pour vous l'influence.

Qu'est-ce que l'influence?

“

La clef du leadership est
l'influence, pas l'autorité

”

Kenneth Blanchard

Kenneth Hartley Blanchard, auteur et expert en management . The One Minute Manager : + de 13 million d'exemplaires vendus, traduit en 37 langues

Qu'est-ce que le pouvoir ?

Selon les psychologues John French and Bertram Raven,

Le **pouvoir de position** est l'autorité que vous exercez en vertu de votre position dans la structure et la hiérarchie de l'organisation.

Il comprend :

- **Hiérarchie** – capacité à imposer des règles et une discipline
- **Récompense** – capacité à récompenser
- **Coercition** – capacité à punir ou menacer
- **Information** – contrôle de l'information dont d'autres ont besoin

Ces formes de pouvoir sont largement dues au mandat donné par l'organisation ou la société.

Le pouvoir personnel est votre propre compétence et votre capacité à influencer les gens et les événements, que vous ayez une autorité formelle ou non.

Il comprend :

- **Expertise** – compétences ou connaissances dont les autres ont besoin
- **Pouvoir de référence (charisme)** – capacité personnelle à inspirer le respect et l'admiration des autres

Ces formes de pouvoir permettent de développer l'ampleur de votre influence

Améliorer nos relations

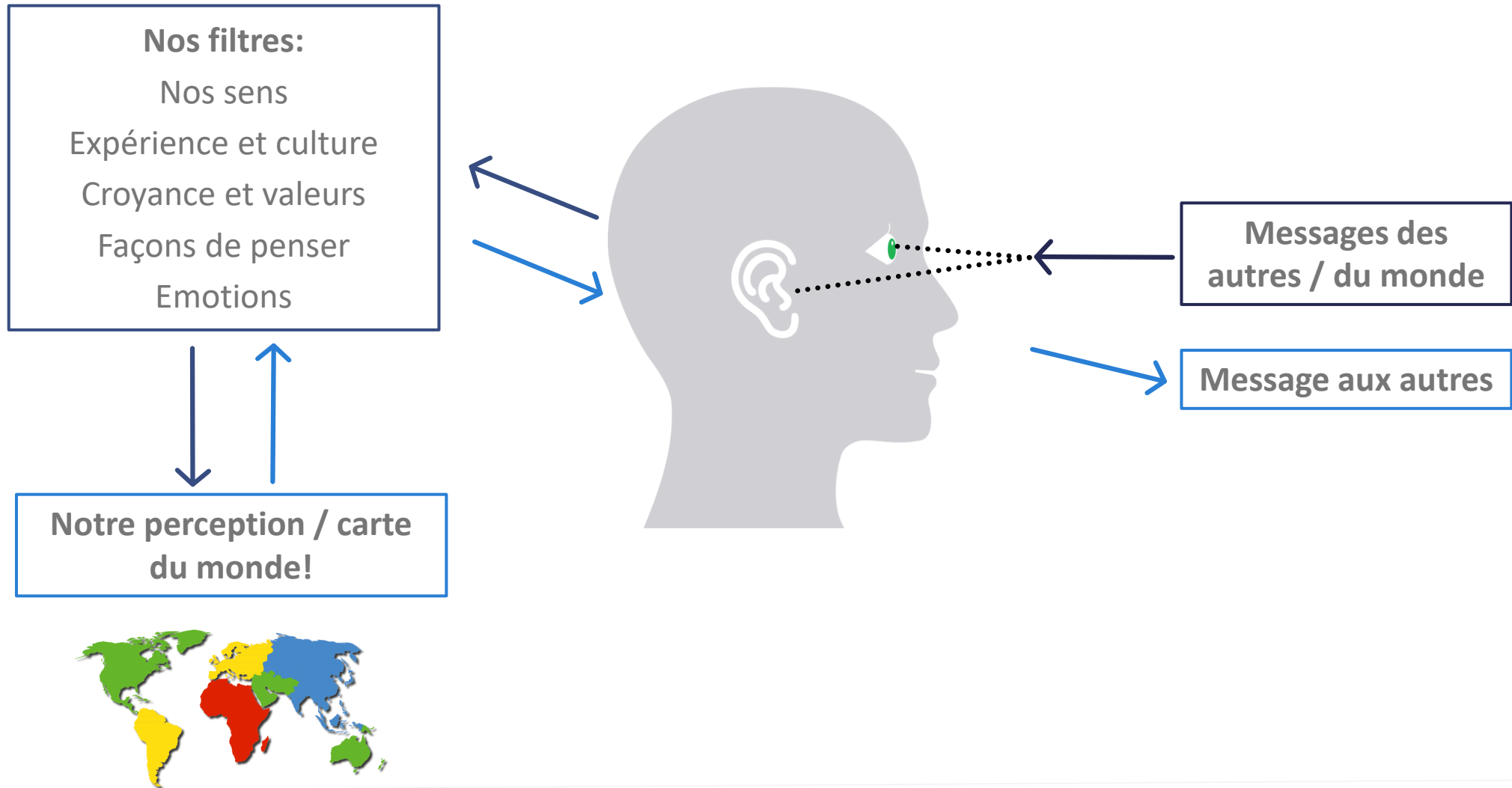
Choisissez 1 ou 2 personnes (interlocuteurs difficiles) sur lesquels vous vous concentrerez pour la journée (choisissez des individus, pas des groupes ou des départements). Choisissez une situation réelle qui est importante pour vous et qui a un impact sur la relation.

Répondez aux questions suivantes:-

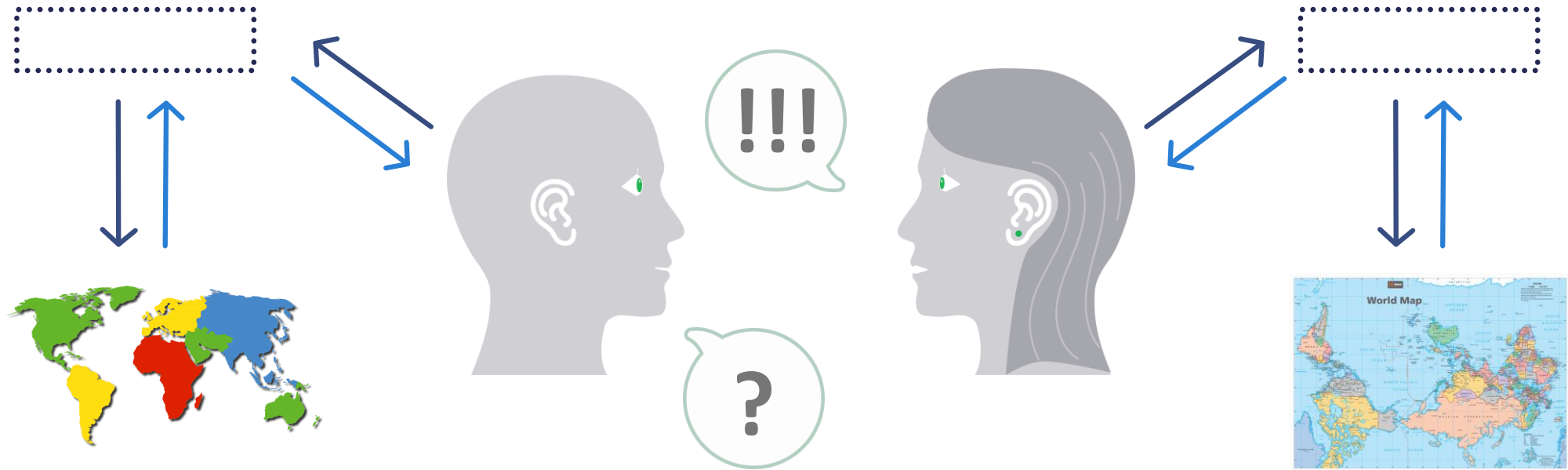
- Qui est cette personne?
- Quelle est la situation?
- Quelle issue aimeriez vous à cette situation?
- Pourquoi est-ce que cela est important pour vous?
- Quels sont les risques si la relation n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être?



Notre perception du monde



Nos différents filtres nous donnent des cartes différentes



Quelle est votre carte?

Qu'est-ce que "bien manager" pour vous?

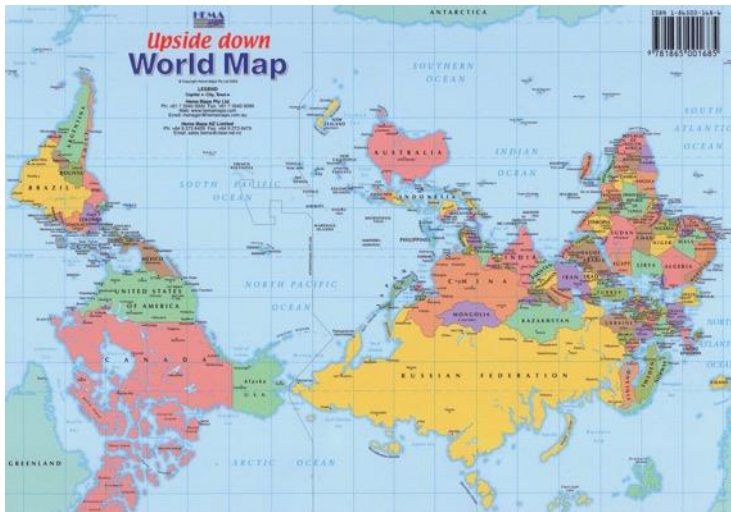
Quelles valeurs sont importantes pour vous?

Que se passe-t-il quand celles-ci ne coïncident pas avec celles des autres?

Quelle est leur carte?

En pensant à la personne (aux personnes) à laquelle vous avez choisi de porter attention aujourd'hui, quelle est sa carte du monde?

Concentrez vous sur ce que vous SAVEZ être vrai.



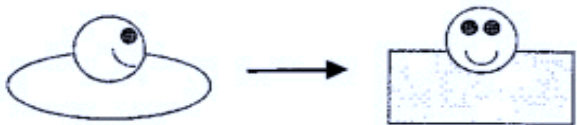
Où est-ce que vos cartes se recoupent? Où sont les différences?

Un outil de base de la PNL : la synchronisation

Légendez cette petite histoire



1.



2



3.



4.



5.

Vous synchroniser avec votre interlocuteur

En ayant à l'esprit la notion de synchronisation, que pourriez-vous faire pour mieux “entrer dans le monde” de votre interlocuteur et vous synchroniser?

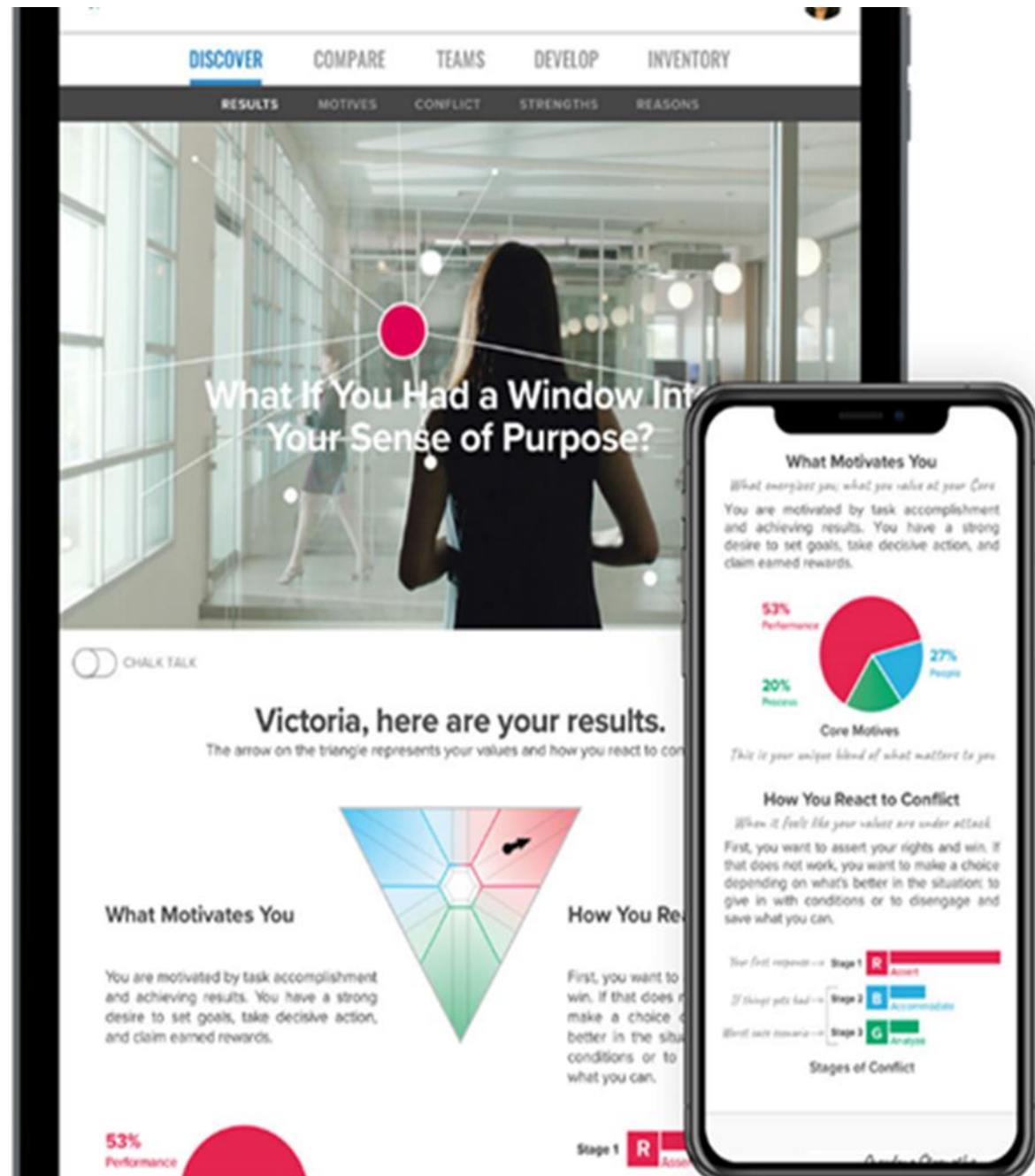
Quelques exemples de questions à considérer :

- Qu'est-ce que vous observez chez eux?
- Qu'est-ce que vous savez? Qu'est-ce que vous supposez?
- Qu'est-ce que vous devez encore découvrir?
- Qu'est-ce que vous pouvez synchroniser pour aider à consolider la relation?

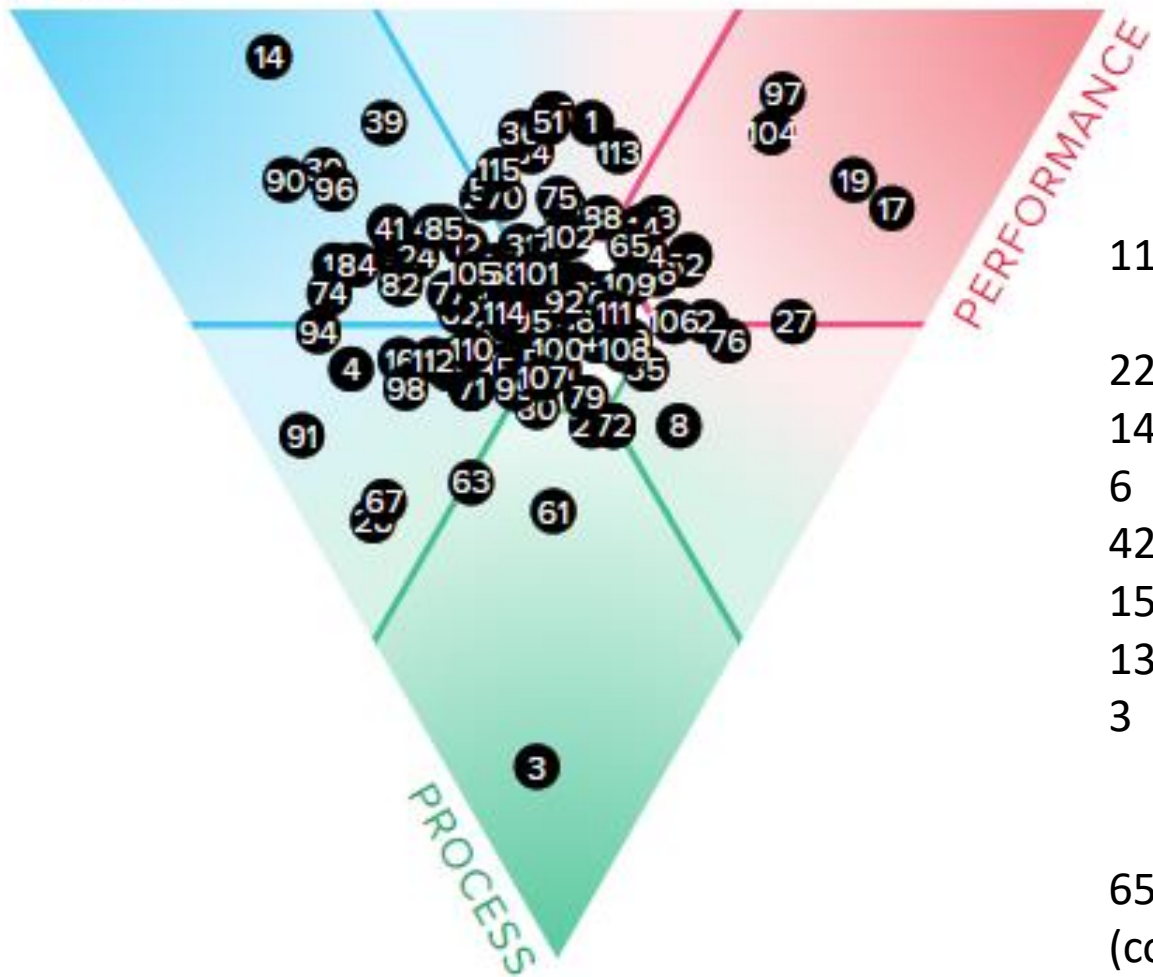
Votre Strengths Deployment Inventory (SDI)

www.app.corestrengths.com

Téléchargez l'Appli



PEOPLE



115 participants OTAN

22 **Blue** (19%)
14 **Blue – Green** (12%)
6 **Green** (5%)
42 **HUB** (37%)
15 **Red** (13%)
13 **Red – Blue** (11%)
3 **Red – Green** (3%)

Population adulte

20.96%
12.43%
8.14%
29.54%
10.56%
14.74%
3.62%

65 personnes (57%) ont une première étape de conflit Vert
(contre 45% de la population adulte)

S'immerger dans le SDI

Regardez vos résultats SDI – vous pouvez utiliser le Guide de l'Apprenant et le Guide Rapide. Regardez vos séquences de conflit et validez-les si ce n'est pas déjà fait (Plateforme ou pg 74 Guide de l'Apprenant)

Observez et connectez:

- Remarquez votre SVM et celui des autres
- Essayez de repérer le SVM des membres de votre équipe/ de vos parties prenantes
- Essayez d'interagir plus fréquemment avec votre interlocuteur difficile, si cela est possible
- Connectez-vous avec les membres de votre cohorte MDP et vos formateurs sur la plateforme SDI pour 'comparer' et / ou créer une équipe
- Téléchargez l'Appli Core Strengths pour avoir CoreStrengths dans la poche....



Management Development programme

Module 2 – Communication, Impact & Influence



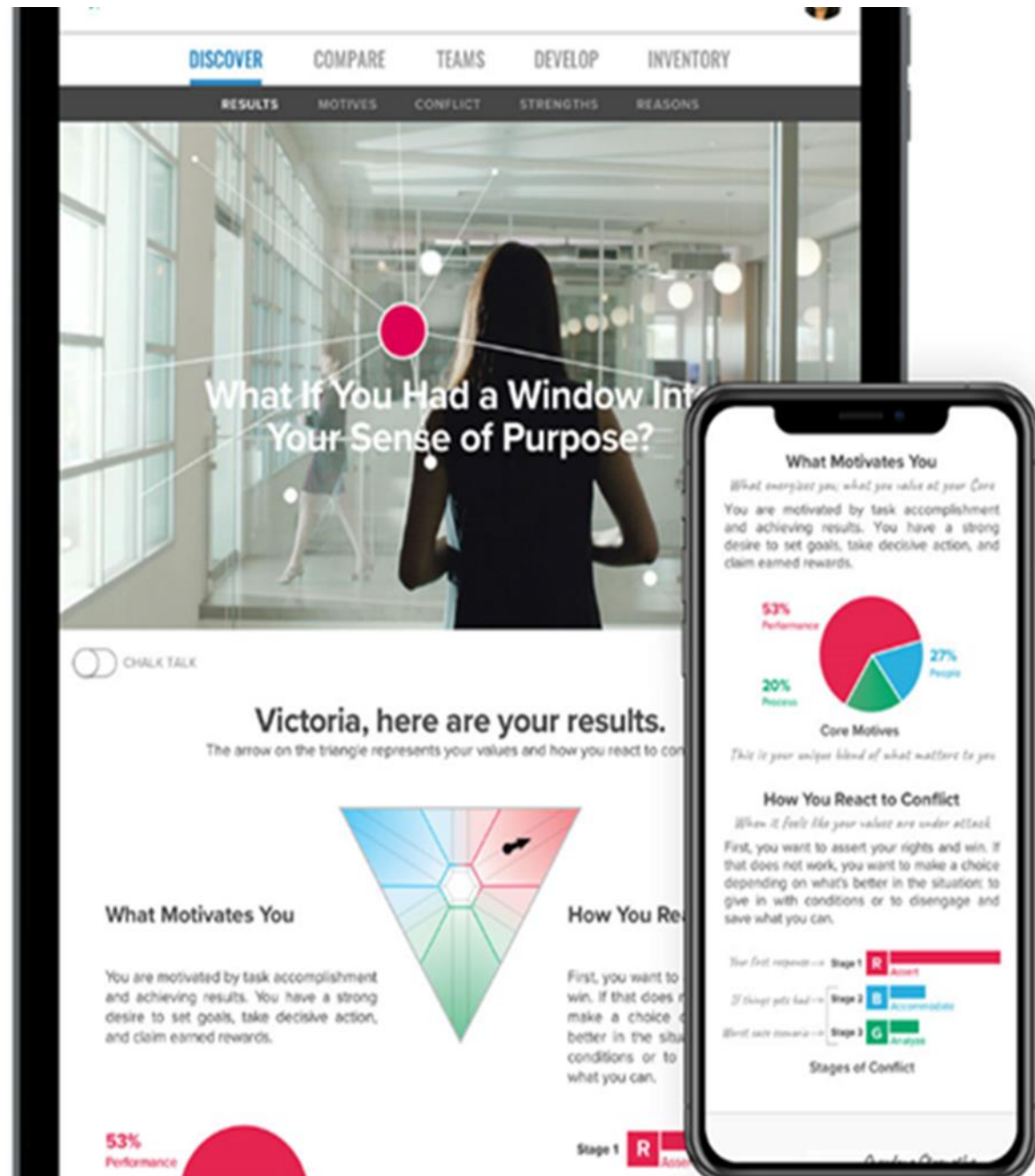
Module 2 Ordre du Jour

Jour 1	
9.00 – 9.35	Accueil et introduction
9.35 – 10.40	La notion d'influence Comprendre les autres pour pouvoir influencer
10.40 – 10:55	Pause
10.55 – 12.15	La synchronisation et connaître ses parties prenantes
12.15 – 13.15	Pause déjeuner
13.30 – 15.00	SDI – SVM (système de valeurs motivationnelles)
15.00 – 15.10	Pause
15.10 – 17.00	SDI – La notion de conflit. Comparer et créer des équipes sur l'Appli. Réflexion sur la journée, Conclusion

Jour 2	
9.00 – 10.20	SDI : nos réaction en situation de conflit
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.30	Comment je le vois– exploration de nos Forces et de nos Forces surjouées
12.30 – 13.30	Pause déjeuner
13.30 – 14.20	Les clefs de la motivation
14.20-14.45	Donner et recevoir un feedback efficace
15:05 – 15:15	Pause
15.10 – 16.00	Les modèles de feedback Interpréter votre feedback 360
16.00 – 16.30	Conclusion du Module

Strengths Deployment Inventory (SDI)

www.app.corestrengths.com





Comment définissez vous la
motivation ?

Motivation

➡ Un **motif** pour l'**action**

Motiver = donner à
quelqu'un l'envie de passer à
l'action

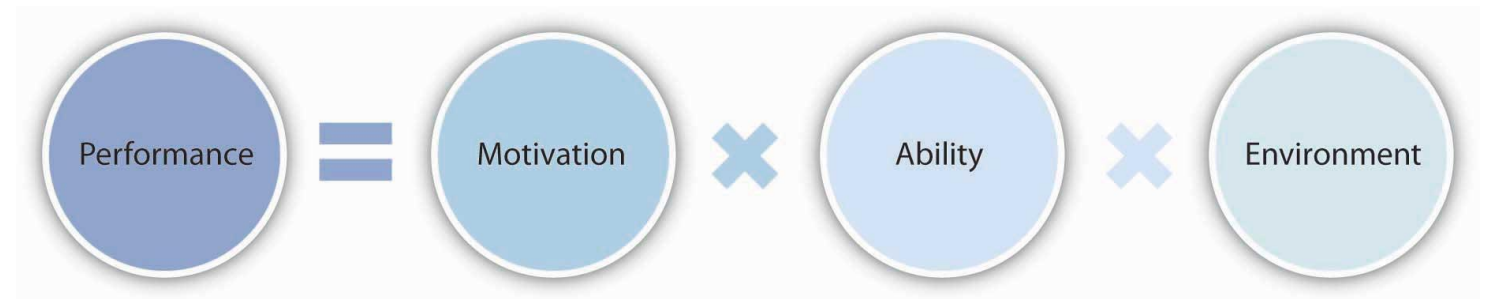


Comment reconnaît-on quelqu'un qui est motivé ?

Motivation et performance

La motivation est l'un des fondements de la performance

La motivation prédit l'effort, la persistance, pas la performance.



Equilibre entre de nombreux facteurs complexes



Motivation des Equipes

Motivation de Soi

Quels sont les problèmes de motivation que vous identifiez : dans vos équipes, et pour vous-même?

Quelles sont les sources de démotivation?

Que faites vous quand vous sentez que quelqu'un n'est pas motivé?

Qu'est-ce qui marche?

Qu'est-ce qui ne marche pas?



Intrinsèque/extrinsèque

Motivation extrinsèque : carotte et bâton ;

Motivation intrinsèque : qu'est-ce qui anime cette personne?

POURQUOI FAISONS-NOUS CE QUE NOUS FAISONS ?



Extrinsèque ou intrinsèque?

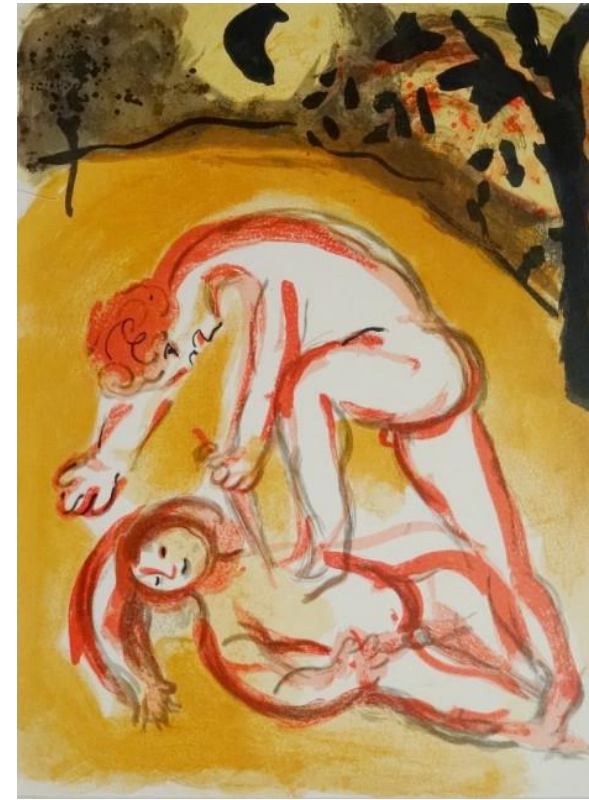
Extrinsèque et hygiène

(La théorie des Deux Facteurs de Herzberg)

Extrinsèque et cocaïne

Extrinsèque et créativité

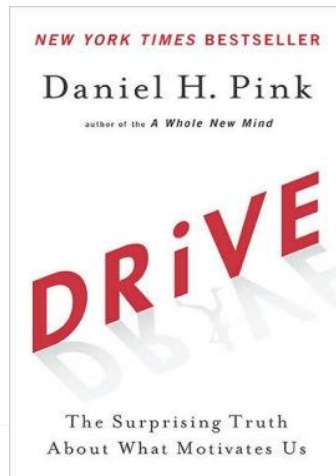
Abel et Cain au pays de la motivation



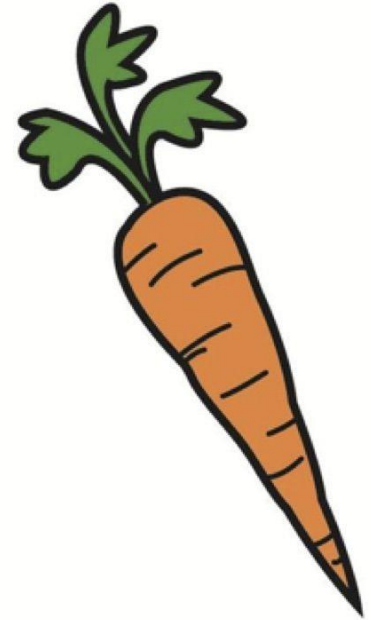
Au centre de la motivation intrinsèque

- Autonomie
- Maîtrise (Talents)
- Relations
- Sens

Daniel Pink ; Ryan et Deci



>



Motivation
intrinsèque

La confiance comme source de motivation

Porter attention à la fiabilité : alignement entre ce qui est dit et ce qui est fait.

$$\text{Confiance} = \frac{\text{Crédibilité} + \text{Fiabilité} + \text{Intimité}}{\text{Egocentrisme}}$$

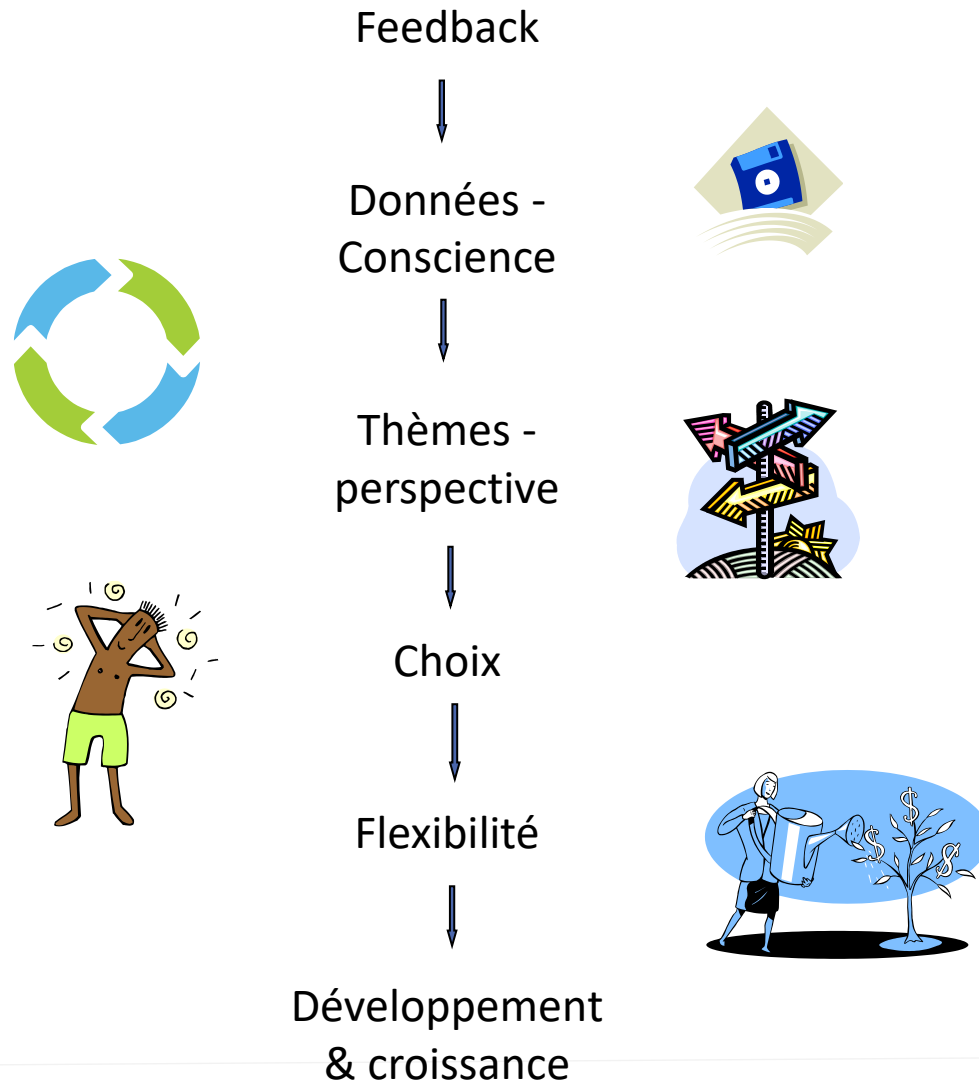
EN GROUPES

Comment faire pour savoir ce qui motive vos collaborateurs? Echangez-vous, au sein de l'équipe, sur ce qui vous motive? Si oui, comment est-ce fait et est-ce source de motivation? Sinon, serait-ce pertinent? Comment pourriez-vous l'installer?

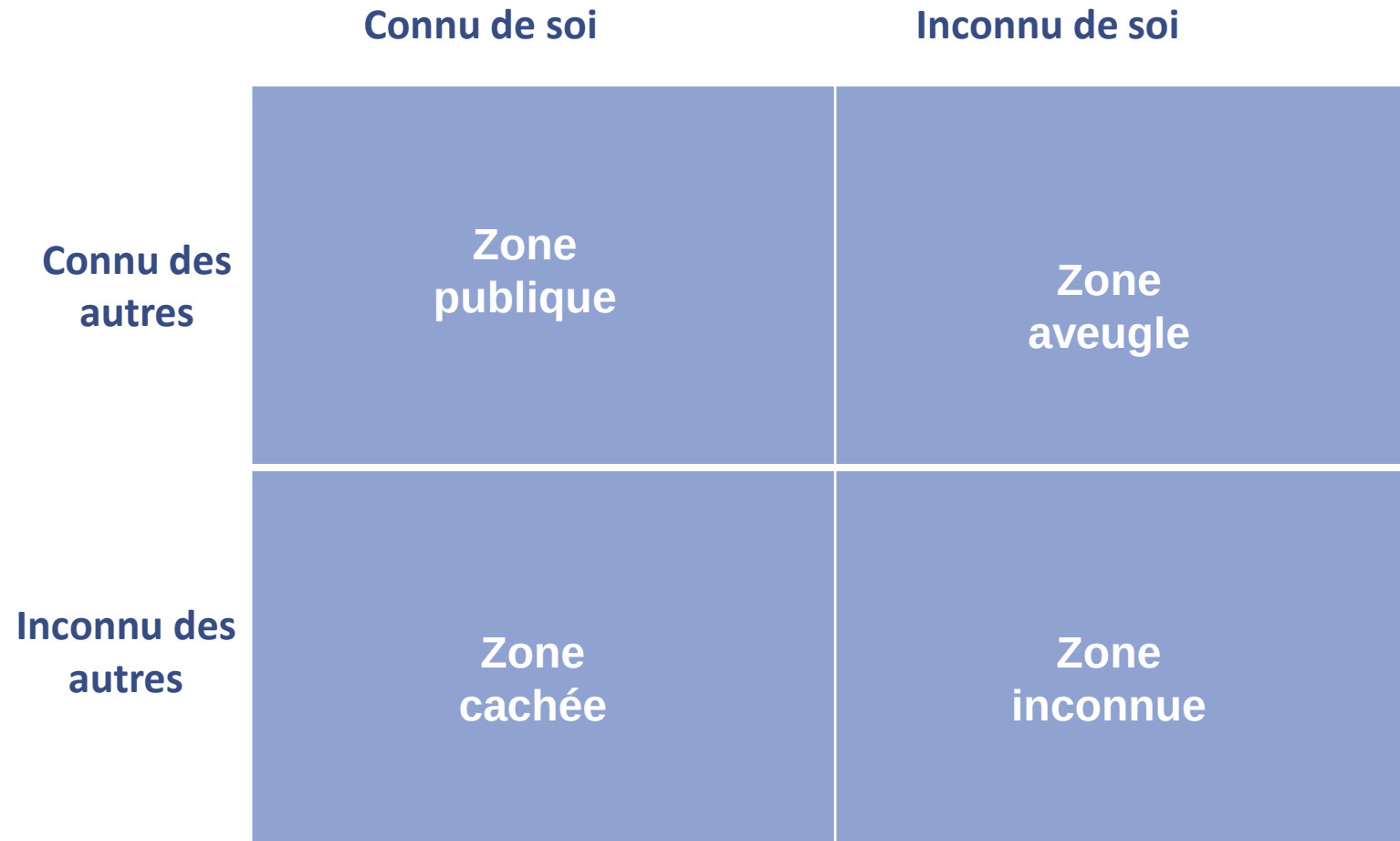
Pourquoi donner du feedback?



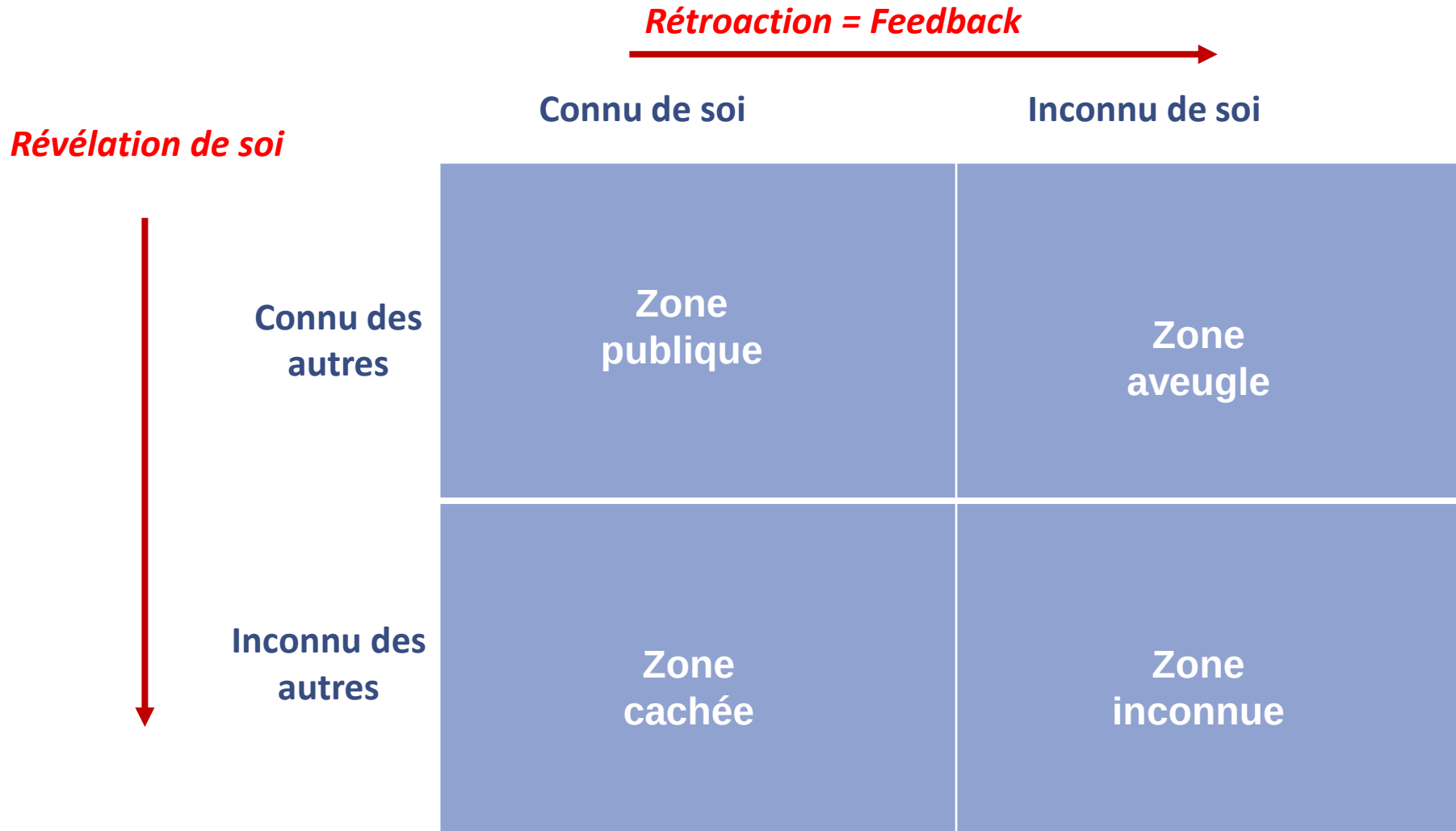
Quel est le but du feedback?



La fenêtre de Johari



La fenêtre de Johari



Donner & Recevoir du feedback

Comment en donner

Efficace

Spécifique

Se concentre sur les
comportements

A partir de leur “carte du
monde”

Assumé – de première main

Bénéficie à celui qui le reçoit

Fouilli & peu clair

Général

Se concentre sur les
motivations

A partir de notre “carte du
monde”

Pas assumé - au nom de
quelqu'un d'autre

Bénéficie à celui qui le
donne

Comment en recevoir

Efficace

Ecoute

Pose des Questions

Internalise

Choisit

Vu comme une
opportunité
d'apprendre

Fouilli & peu clair

N'écoute pas

Critique

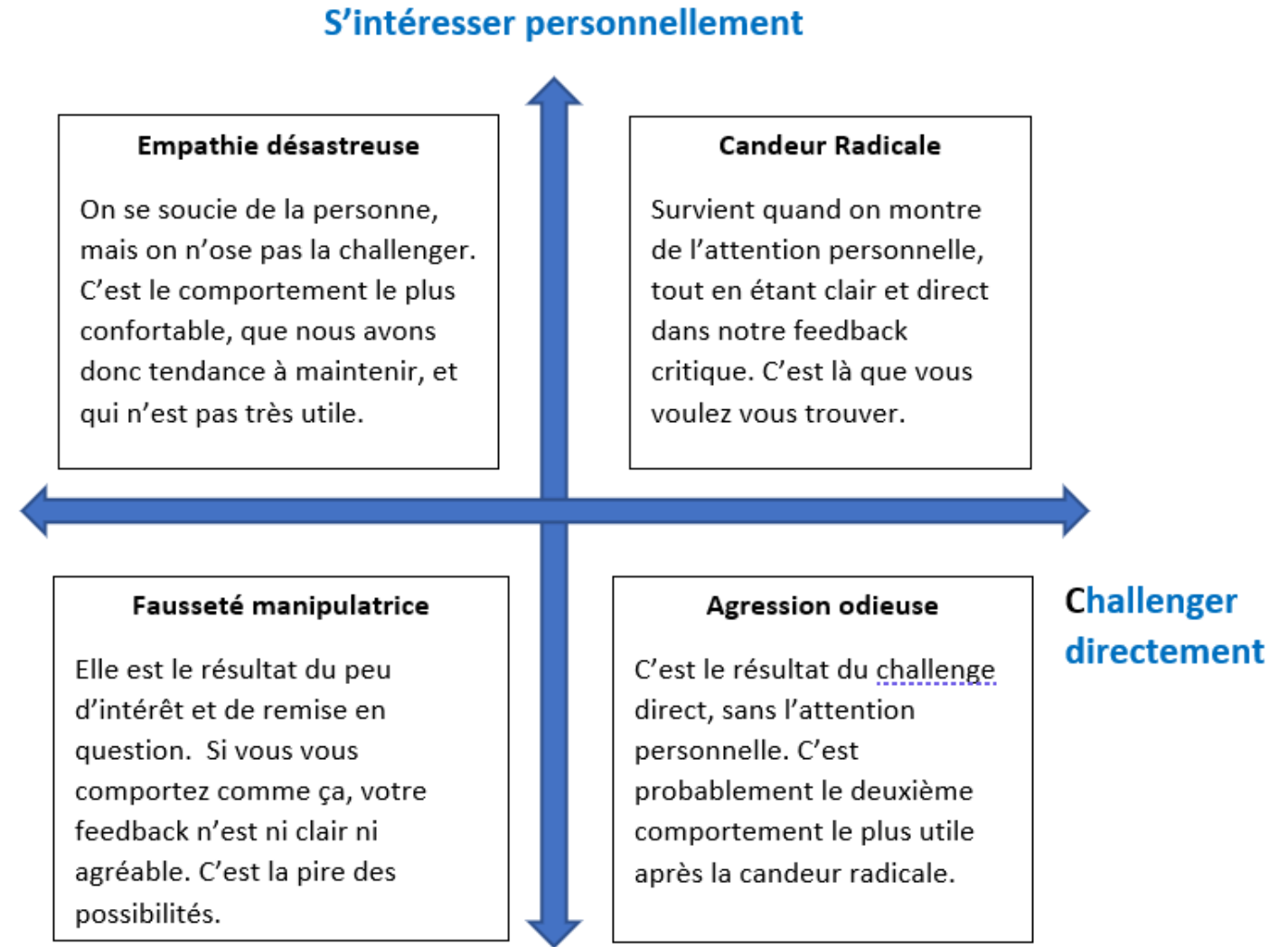
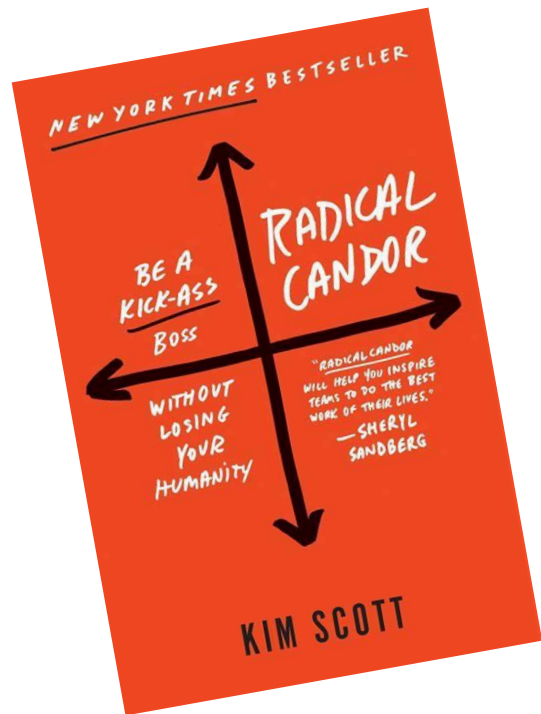
Détourne / rejette la faute

Trouve des excuses

N'apprend pas

Recevoir, Réfléchir, Répondre

Candeur Radicale



Exercez-vous avec votre binôme

Exercice de feedback avec votre binôme : à l'aide d'un modèle de feedback, élaborer un feedback pour votre binôme sur la base de ce que vous avez déjà remarqué au cours de votre collaboration.

Vous pouvez réfléchir à la discussion en petits groupes que vous avez eue à la fin de la session SDI sur les points forts et les points forts exagérés - donnez votre avis sur certains des points forts que vous avez observés chez lui et sur les points forts exagérés.

10 minutes - 5 minutes chacun

Plus de..... Moins de....

Ce qui m'a enchanté était..

Ce qui me préoccupe c'est....

Ce que j'apprécie à propos de ton travail actuel c'est...

Ce que j'aimerais que tu développes...

Ce qui s'est bien passé c'est

Un domaine de développement c'est

S ituation	Décrire la situation en précisant le lieu, le moment et les circonstances.
C omportement	Décrivez ce que vous avez observé (et non votre sentiment ou votre impression).
I mpact	Décrire le résultat précis du comportement

Interpréter votre rapport 360



Qualtrics 360 Feedback Evaluation
3rd December 2020

Carla Bruni



À propos du rapport

Ce processus de feedback à évaluateurs multiples est conçu pour vous aider dans votre développement professionnel. Quand il est bien utilisé, il peut :

- Encourager une communication sincère et honnête entre vos collègues et vous-même.
- Aider à identifier vos qualités professionnelles et les opportunités de développement.
- Vous donner des occasions pour améliorer vos compétences grâce à une meilleure connaissance des perceptions et observations des autres sur votre travail.
- Orienter vos conversations avec vos collègues pour vous tenir au fait de leurs observations et de leurs suggestions.

Vos sondés

Les personnes suivantes ont été invitées à participer à votre feedback à 360° de développement

Nombre d'évaluations reçues	15
Nombre d'auto-évaluations reçues	1
Nombre d'évaluations reçues de managers	3
Nombre d'évaluations reçues de subordonnés	4
Nombre d'évaluations reçues de pairs	7

Échelle d'évaluation

L'échelle d'évaluation suivante a été employée au moment du feedback des évaluateurs

Rarement	1
Occasionnellement	2
Souvent	3
Presque toujours	4
Toujours	5

Vous trouverez sur la page suivante un aperçu de vos résultats pour chaque section, ainsi qu'une comparaison entre votre propre évaluation et celle des autres. Vous trouverez un descripteur à côté de chaque section ;

Point fort évident - tous les évaluateurs vous ont évaluée 4 ou plus et vous avez auto-évaluée 3 ou plus.

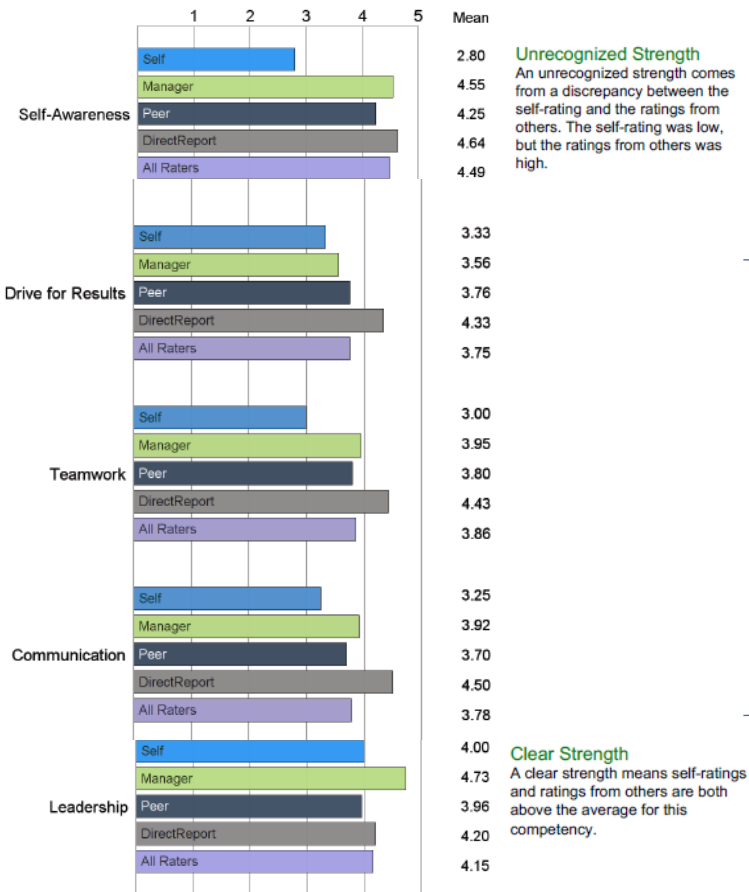
Point fort non reconnu - tous les évaluateurs vous ont évaluée 4 ou plus et vous avez auto-évaluée moins que 3.

Angle mort - tous les évaluateurs vous ont évaluée 2 ou moins et vous avez auto-évaluée 3 ou plus

Domaine de développement - vos résultats se trouvent 2 ou moins aussi bien pour vos évaluateurs que pour vous-même.

S'il n'y a aucun descripteur à côté de la section, cela signifie que vos résultats se trouvent entre 3 et 4 aussi bien pour vos évaluateurs que pour vous-même.

Scoring Overview



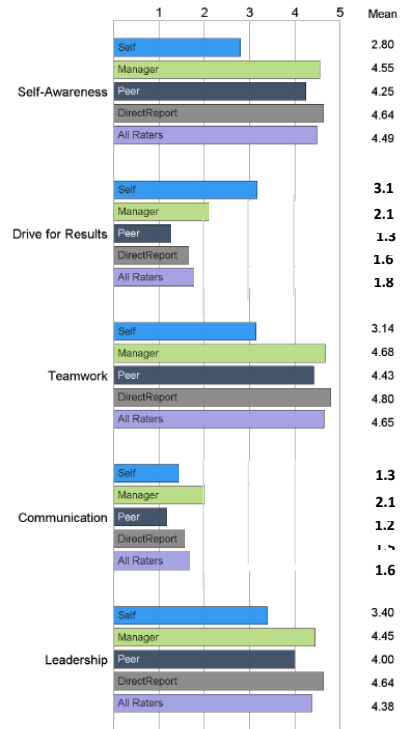
All Raters is the average score of Manager, Direct Report and Peer; it excludes Self.
See page 2 for guidance

Unrecognised Strength – where the score of all your raters is above average and higher than the score you gave yourself

No descriptor – where the score of all your raters is average or above average but not significantly different to the score you gave yourself

Clear Strength – where the score of all your raters and the score you gave yourself are both above average.

Scoring Overview



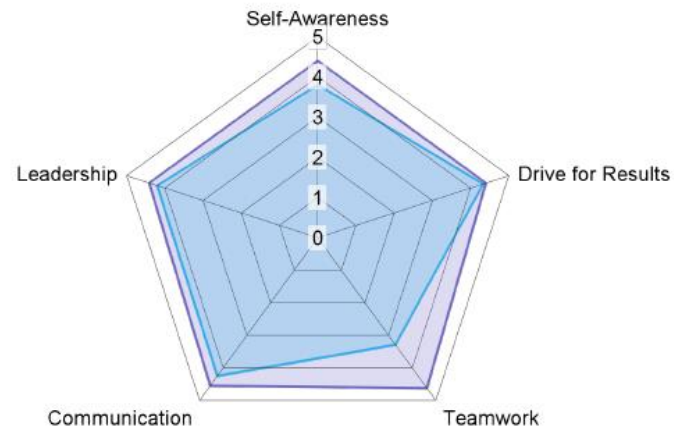
All Raters is the average score of Manager, Direct Report and Peer; It excludes Self.
See page 2 for guidance

Blind Spot – where the score of all your raters is below average and significantly lower than the score you gave yourself

Area for Development – where the score of all your raters and the score you gave yourself are both below average.

Scoring Radar

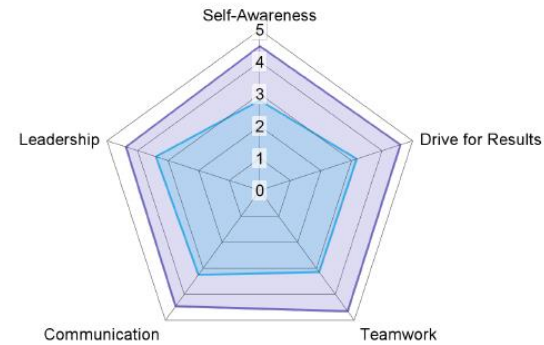
■ Self ■ All Raters



Radar Charts plot multiple scoring categories on one graph for easy comparison. Categories become points on the graph with the distance from the center indicating the value of the score in that category.

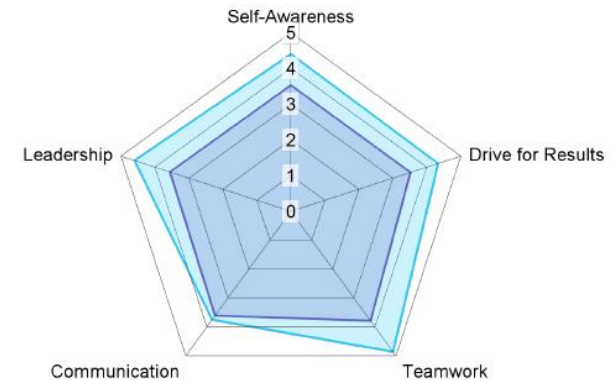
In the graph above you can compare your self evaluation to the average of your evaluators excluding you (i.e. all raters).

4



Subject has scored self lower than All Raters in every segment

Subject has scored self higher than All Raters in every segment



Positive and Negative Gaps

Positive Gaps					
Rank	Scoring Category	Item	All Raters	Self	Gap
1	Teamwork	Respond positively when receiving constructive feedback	3.50	2.00	1.50
2	Teamwork	Work effectively in a team	4.00	3.00	1.00
3	Teamwork	Value and respect differences amongst team members	3.93	3.00	0.93
4	Teamwork	Give constructive and helpful feedback to others	3.86	3.00	0.86
5	Communication	Convey credibility and expertise when communicating with others	3.86	3.00	0.86

The top questions where All Raters have scored you higher than you scored yourself – green highlight if delta >1

Negative Gaps					
Rank	Scoring Category	Item	All Raters	Self	Gap
1	Teamwork	Support the continuous development of others	3.29	5.00	-1.71
2	Leadership	Help team members resolve work-related problems	3.71	5.00	-1.29
3	Leadership	Take team members' ideas and opinions into account when making decisions	2.86	4.00	-1.14
4	Drive for Results	Contribute to a culture of continuous improvement	3.29	4.00	-0.71
5	Drive for Results	Achieve objectives even when faced with obstacles and challenges	3.36	4.00	-0.64

The lowest questions where All Raters have scored you lower than you scored yourself – amber highlight if delta < -1

The Gap Assessment table displays your five highest positive gaps and five lowest negative gaps. The table automatically compares data from All Raters and yourself in a scoring category, or an item within a scoring category. Gap > 1 is highlighted in green; gap < -1 highlighted in amber.

5

High and Low Scores

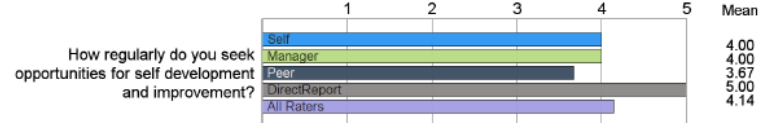
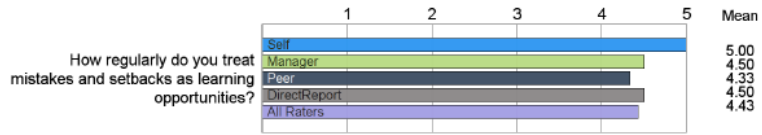
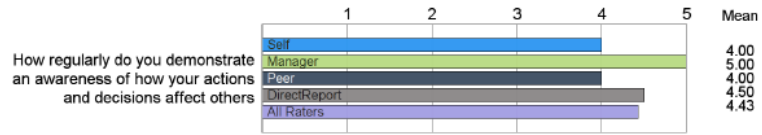
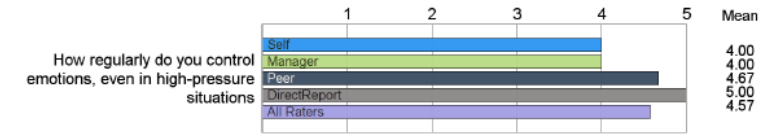
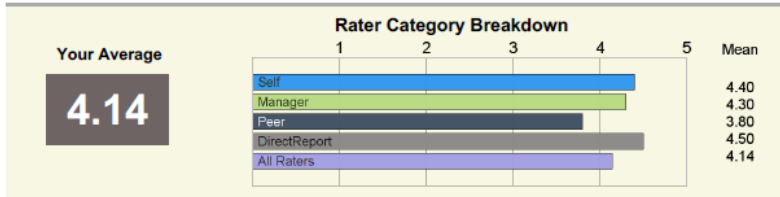
Highest Scores			
Rank	Scoring Category	Item	Average
1	Teamwork	Treat others with respect	4.85
2	Leadership	Help team members resolve work-related problems	4.80
3	Drive for Results	Prioritise work based on the needs of the organisation and its customers	4.80
4	Teamwork	Respond positively when receiving constructive feedback	4.73
5	Self-Awareness	Demonstrate an awareness of how Stefano Biagini's actions and decisions affect others	4.73

Lowest Scores			
Rank	Scoring Category	Item	Average
1	Leadership	Translate NATO's strategy into concrete actions / plans	3.92
2	Self-Awareness	Actively seek feedback from others on Stefano Biagini's own performance	4.08
3	Teamwork	Delegate effectively	4.15
4	Leadership	Hold team members accountable for achieving their objectives	4.15
5	Communication	Tailor Stefano Biagini's communication to the needs of the audience	4.23

Highest and Lowest represents scores on "All Raters".
Tables show 5 highest and lowest scores that you received in a scoring category, or an item within a scoring category.
Scores >4.5 are highlighted in green. Scores <2 are highlighted in red

6

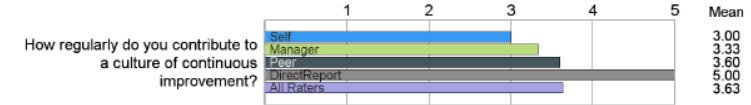
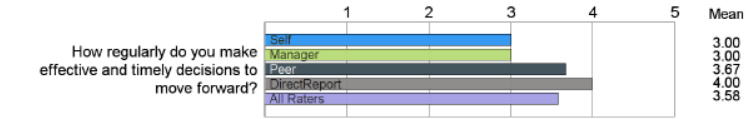
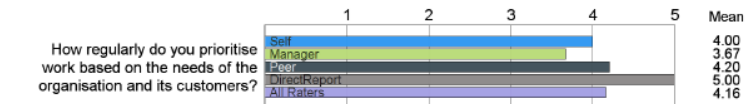
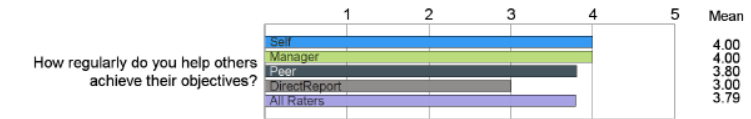
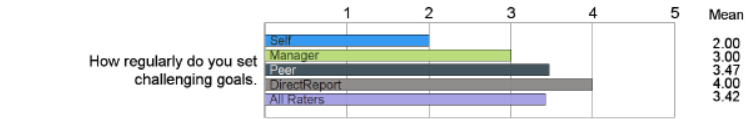
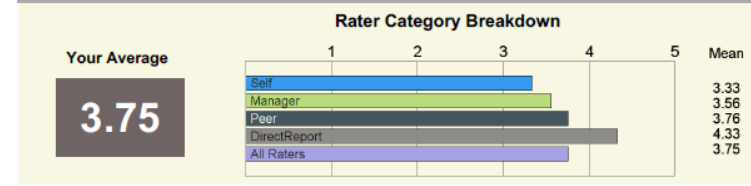
Self Awareness



"Your Average" represents scores on "All Raters".

7

Drive for Results



"Your Average" represents scores on "All Raters".

8

Feedback supplémentaire

Que devriez-vous envisager d'arrêter de faire afin de continuer à vous développer et à progresser ?

Page 13

Que devriez-vous commencer à faire afin de continuer à vous développer et à progresser ?

Page 14

Quelle est votre plus grande force et que devriez-vous continuer de faire afin de continuer à vous développer et à progresser ?

Page 15

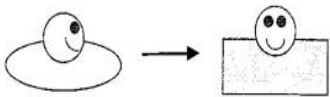
Réponse naturelle au feedback - SARA

Des choses qui peuvent arriver quand on reçoit du feedback

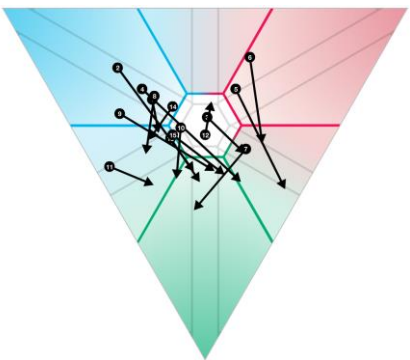
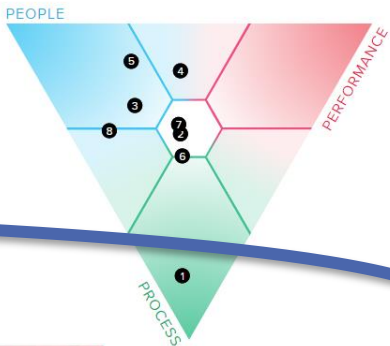


Module 2 recap

Pouvoir Personnel & de Position



A chooses to build rapport with B and starts matching.



Qualtrics 360 Feedback Evaluation
3rd December 2020



POURQUOI FAISONS-NOUS CE QUE NOUS FAISONS ?



>



Motivation intrinsèque



Check Out: Feedback

Votre Feedback sur des
post-it

Qu'est-ce qui a été le plus pertinent
pour vous pour votre management ?

Quels aspects voudriez-vous voir plus,
ou voir moins?

Vos réflexions sur le SDI

Entre les Modules

- **Binômes** – rencontrez vous au moins une fois et échangez sur vos feedback 360
 - Qu’avez-vous ressenti en lisant votre 360?
 - Quelles sont les points forts mis en avant?
 - Quel est le domaine que vous voudriez développer/renforcer?
 - De quoi avez-vous besoin pour cela?
- **Familiarisez-vous avec votre SDI** : SVM, Séquence de Conflit et Forces ; pratiquez la communication fondée sur le SDI ; connectez-vous sur la plateforme et explorez-là ; complétez le feedback et obtenez un test SDI gratuit pour un ami ou un membre de votre famille.
- **Mars : coaching n°2.**

Sujets possible (à titre purement indicatif) : votre 360 , votre SDI, vos priorités d'apprentissage, vos préoccupations managériales du moment

Vous aurez un document sur le portail pour vous aider à préparer la session si vous le souhaitez.

