



# Management Development programme

Module 4 – Créer une Culture Cohesive



# Module 4 Ordre du Jour

Jour 1	
09:00 – 09:50	Check in – vos actions d'équipe & émotions/énergie
9:50 – 10:35	Les leviers culturels
10:35 – 10:50	<b>Pause</b>
10:50 – 11:35	Recap du SDI et exercice
11:35-12:20	Tenir des réunions efficaces
12:20 – 13:20	<b>Déjeuner</b>
13:20 – 15:00	Le leadership basé sur l'intention
15:00 – 15:15	<b>Pause</b>
15:15 – 16:15	Exercice Networking
16:15 – 16:45	Prep pour jour 2 & Conclusion

Jour 2	
9:00 – 10:10	Retours d'apprentissage – Question 1 & 2
10:10 – 10:25	<b>Pause</b>
10:25 – 10:55	Retours d'apprentissage – Question 3
10:55 – 11:25	Soutien & challenge en binômes
11:25 – 12:30	Conseils “derrière le dos”
12:30 – 14:00	<b>Déjeuner tous ensemble</b>
14:00 – 15:15	Réunion “think tank”
15:15 – 15:30	<b>Pause</b>
15:30 – 16:00	Feedback appréciatif
16:00 – 16:45	Conclusion, résumé des apprentissages & perspectives à venir

# Vos plans d'actions d'équipe

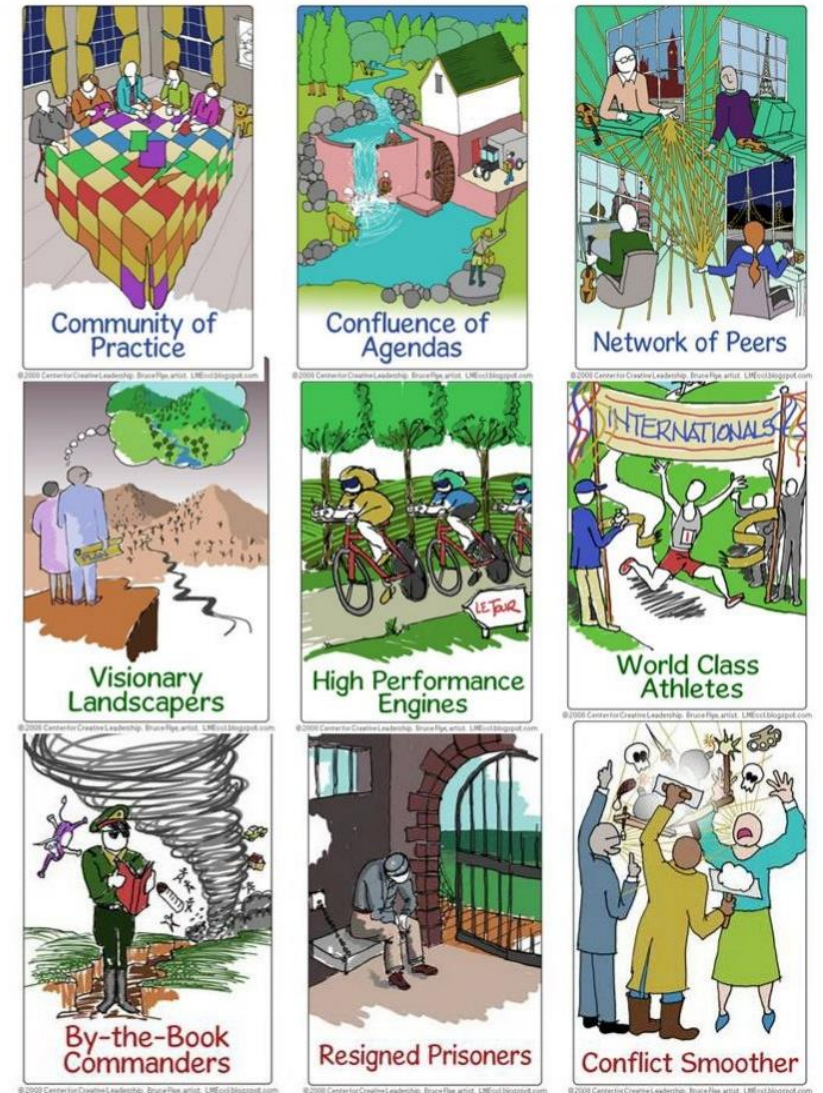
À la fin du module 3, vous avez choisi une carte métaphore pour représenter la vision future de votre équipe et vous avez élaboré un plan d'action pour amener votre équipe à ce point.

En groupes, discutez :

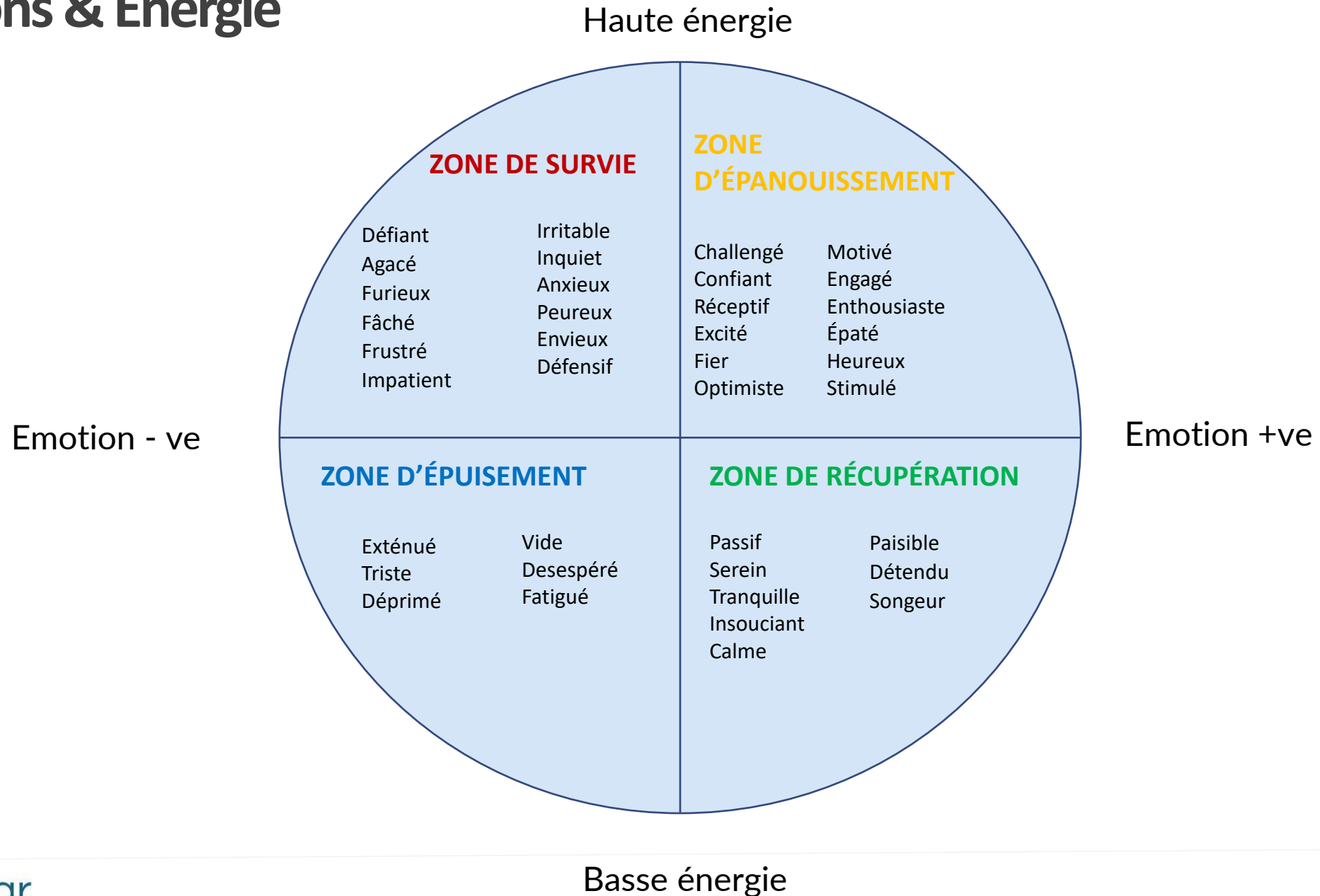
- Qu'avez-vous essayé depuis le module 3 ?
- Comment cela s'est-il passé ?
- Que ferez-vous maintenant ?

Concentrez-vous sur ce que vous avez essayé et qui a bien fonctionné, afin de pouvoir partager vos expériences avec les autres.

Une personne partagera brièvement les thèmes abordés en plénière.



# Emotions & Energie



# Comment avoir un impact sur la culture

Les événements passés et les personnes dont on parle. Les **histoires** en disent long sur ce qui est valorisé et sur ce qui est perçu comme de remarquables comportements.

- Les histoires relatées
- La réputation telle que communiquée aux parties prenantes
- Les histoires racontées aux nouveaux arrivants sur ce qu'ils peuvent attendre de l'équipe et de l'organisation.
- Les héros, les méchants et les dissidents qui apparaissent dans ces récits.

Comportements

Les **comportements quotidiens** et actions des individus qui définissent ce qui est acceptable. Cela indique ce que l'on attend d'une personne dans une situation donnée et ce qui est apprécié par la direction.

- Styles de communication et approche flexible
- La manière dont les problèmes sont résolus
- Types et modalités des réunions
- Relations avec les parties prenantes et le réseau au sens large
- Renforcement de l'autonomie

Histoires

Leviers culturels

Symboles

Les **symboles** visuels qui sont des indicateurs de la culture et du mode de fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation.

- Temps de recharge / de connexion
- Événements d'équipe
- Symboles de l'équipe / mascotte
- Symboles ou signes extérieurs de statut
- Jargon / acronymes utilisés - dans quelle mesure sont-ils connus / utilisables par les autres ?
- Code vestimentaire
- Aménagement des bureaux

Structures

Les **structures** formelles et les processus opérationnels qui définissent la manière dont les choses sont faites.

- Processus
- Adaptabilité et innovation
- Influence et autorité
- Hiérarchie et lignes hiérarchiques - formelles et informelles
- Pouvoir et lignes de décision
- Structures - favorisent-elles la collaboration ou la compétition ?

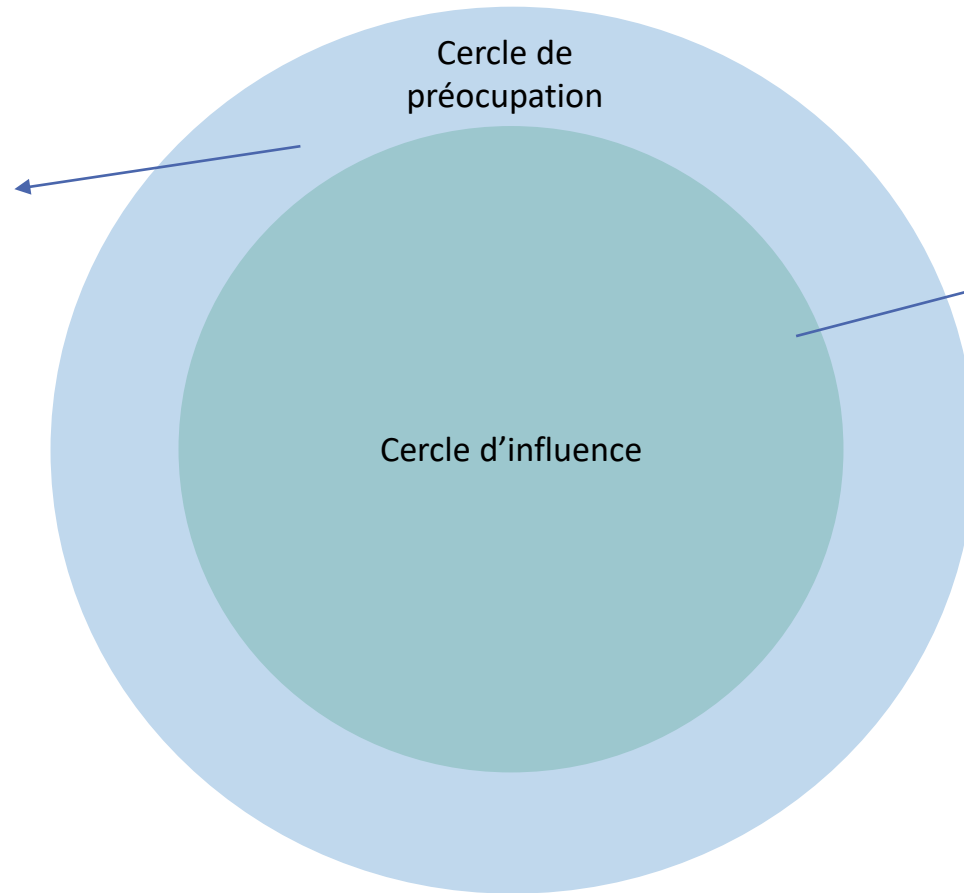
# Notre cercle d'influence

Les choses qui nous tiennent à cœur et qui ont un impact sur nous :

- Les Populations
- Les Décisions politiques
- Les Comportement des autres
- Le temps

Cependant, nous n'avons que peu ou pas de contrôle sur ces éléments.

Réactivité - "état d'esprit de victime"



Les choses que l'on peut influencer

Plus on y met d'énergie proactive...

Plus il grandit

Concentrez votre énergie là où ça compte

\* 7 Habits of highly effective people – Stephen Covey

# Influencer la culture

En groupes – consacrez 15 minutes à la recherche d'idées sur ce que vous pouvez faire pour influencer la culture



Comportements  
exemplaires

Points équipes –  
créer un espace  
de sûreté  
psychologique

Construire  
de bons  
réseaux

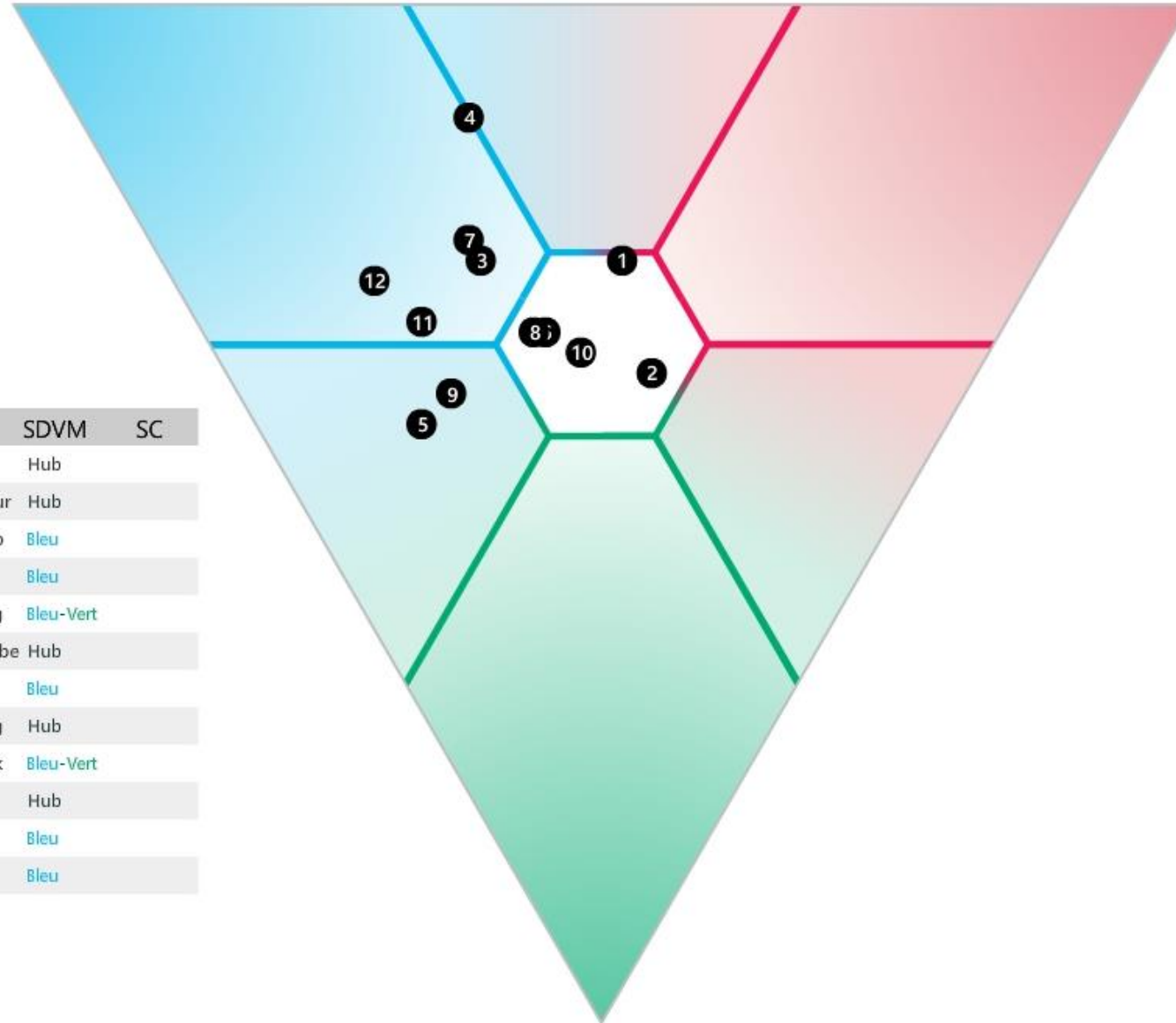
Répondre aux  
besoins des  
différentes  
préférences de  
travail

Recharger les  
batteries – et  
encourager les  
autres à le faire

Animer de  
bonnes  
réunions

Déléguer et  
responsabiliser

# Exercice de communication SDI



<b>X</b>	Nom	SDVM	SC
1	Benoît L	Hub	
2	Bertrand Pigneur	Hub	
3	Claudia Barbiero	Bleu	
4	Elodie Romain	Bleu	
5	Fabienne Grevig	Bleu-Vert	
6	Geoffrey Weverbe	Hub	
7	Gregory Geron	Bleu	
8	Jeremy Fribourg	Hub	
9	Linda Levpuscek	Bleu-Vert	
10	Oliver Dajic	Hub	
11	Sandy Deneys	Bleu	
12	Zoe Gerard	Bleu	





# Réunions Efficaces

Un élément clé de la culture d'une équipe et d'une organisation

# Bonnes ou mauvaises réunions?

Les réunions sont un élément clé de notre culture - notre récit collectif sur "la façon dont nous faisons les choses ici" (McKinsey).

Répartissez-vous en deux groupes - discutez pendant 15 minutes et rassemblez vos idées sur un paperboard.

1. À quoi ressemblent vos réunions ? (types, objectifs, participation, direction, etc.)
2. Votre motivation en réunion (Qu'est-ce qui vous motive ou vous démotive en réunion ?)

# Different Types of Meetings

- Points équipe
- Revue tactique ou Programmatique
- Résolution de problème ad-hoc ou stratégiques
- Revue semestrielle

Réunions axées sur le partage d'informations - peuvent être très rapides, quotidiennes, visent à aider l'équipe en partageant les sujets importants - point en 2 mots, difficultés actuelles, etc.

Vise à faire progresser une équipe ou un projet - en évaluant les progrès sur la base d'indicateurs, en résolvant les problèmes tactiques à court terme.

Discuter, réfléchir, analyser et prendre des décisions sur des questions clés, résoudre des problèmes, définir des orientations.

Revue stratégique - réflexion sur le fonctionnement et la performance de l'équipe, que faisons-nous bien et moins bien, comment pouvons-nous nous améliorer ?



# N'oubliez pas les bases!

Que faut-il mettre en place pour qu'une réunion soit efficace ?

Notez au moins 3 éléments essentiels à l'efficacité d'une réunion....

# N'oubliez pas les bases!

Que faut-il mettre en place pour qu'une réunion soit efficace ?

- Objectif
- Ordre du jour - clair et préétabli
- Invitations – notification
- Participants - qui est nécessaire
- Lieu / plateforme de communication
- Compte rendu - décisions/actions
- Calendrier - gérer l'ordre du jour - les gros sujets en premier ? Ou en dernier ?
- Suivi après la réunion - distribution des notes/des minutes

# Mais... que manque t-il ?

- Comment voulez-vous vous sentir ?
  - Avant une réunion
  - Pendant une réunion
  - Après une réunion



## Energie!

Comment insuffler de l'énergie à une réunion ?

- Réunion debout
- Challenge pour stimuler l'équipe
- Brise-glace
- Autre
- D'autres idées ?

# L'influence dans les réunions

- Les réunions que vous dirigez :
  - S'assurer que les principes de base sont bien respectés
  - L'énergie doit être au rendez-vous
  - Obtenir le résultat que vous souhaitez
  - Obtenir les résultats souhaités par l'équipe



- Les réunions auxquelles vous assistez :
  - Votre attention
  - Votre contribution et votre exemple
  - Obtenir le résultat que vous souhaitez
  - Aider l'équipe à obtenir le résultat qu'elle souhaite

# Empowerment - autonomisation



De quoi s'agit-il ?

Quelles opportunités de valorisation (empowerment) identifiez vous dans vos équipes?

Qu'est-ce qui est sous votre influence pour faire évoluer les choses ?


Qu'est-ce qui peut vous permettre d'être valorisé (empowered) vous même?

**Conversations en binôme - 5 minutes chacun**

Faites preuve de curiosité, d'écoute et de questionnement constructif.




311



# The "Intent" in Intent-Based Leadership

We are in this together.

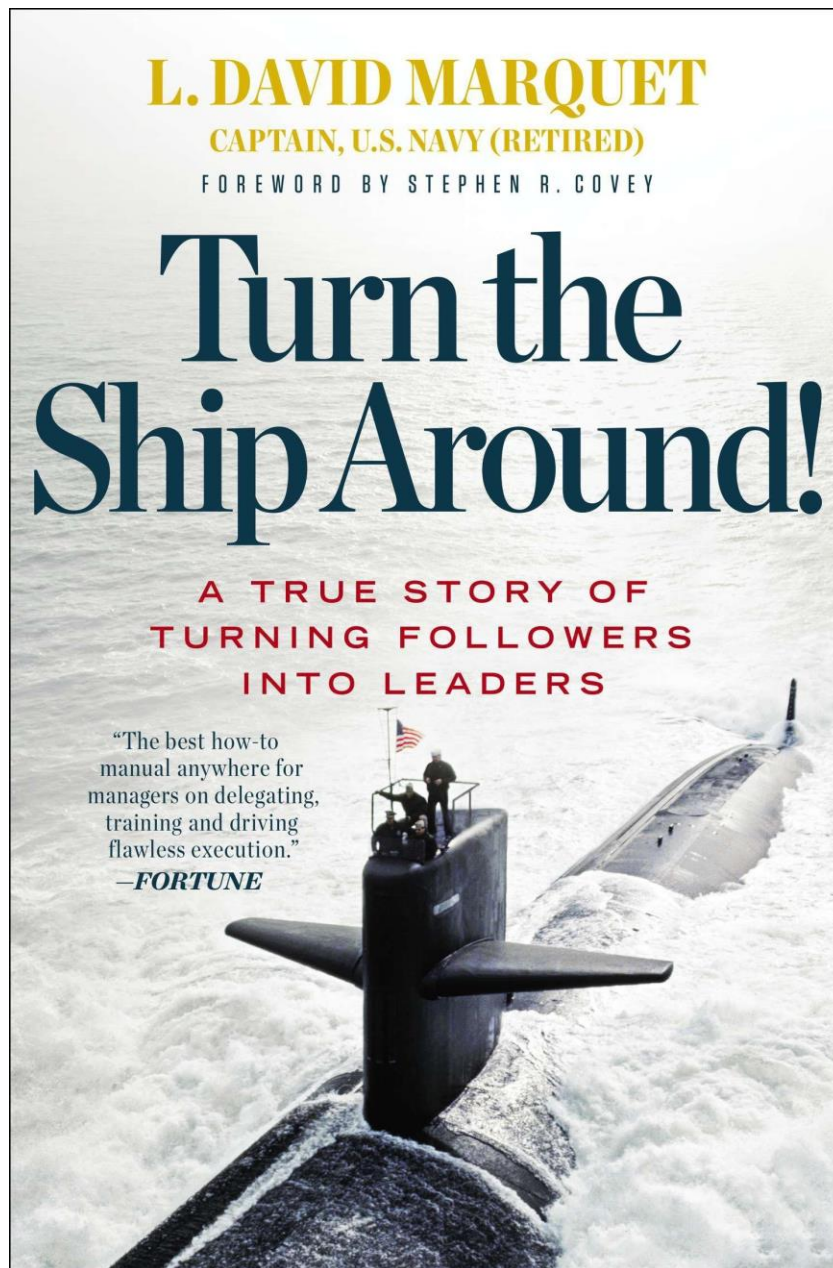


**COMPASSIONATE  
LEADERSHIP**

conceptualization  
building community

# Servant Leadership

leadership healing foresight  
persuasion listening  
stewardship awareness  
commitment



Du plus mauvais au meilleur en l'espace d'un an.

A donné un ordre impossible et l'équipage a essayé de le suivre....



THE NEW PEN DESIGN  
MATERIALS AND PARTS  
REQUIREMENTS FOR THE  
NEW DESIGN  
THE NEW PARTS



# Thèmes de Turn the Ship Around

Par groupes de deux : 10 minutes

Identifiez les thèmes clés de cette histoire

# Thèmes de Turn the Ship Around

- Mettre l'autorité là où se trouve l'information - "La liberté dans un cadre".
- Clarté de l'intention - alignement autour de l'intention. Aucun problème n'a dégénéré sans trouver de solution - "J'ai l'intention de".
- Appropriation psychologique - Créer un espace sécurisant pour promouvoir la réflexion
- Responsabilité des décisions et des actions. Demander - ne pas commander
- Pas de blâme - culture de l'apprentissage Remplacer "ils" par "nous".
- Transformer les suiveurs en leaders - Culture de développement Leader-Leader



# Le Leadership basé sur l'Intention

DONNER LE  
CONTRÔLE



## 'J'ai l'intention de'

### Membre de l'équipe

J'ai fait....

J'ai fait....

J'ai l'intention de .....

Je souhaiterais ....

Je recommande....

Je pense....

Que dois-je faire

### Leader

**Qu'avez-vous fait ces derniers temps?**  
*Accent mis sur l'occupation – comment avez-vous choisi d'organiser vos activités*

Qu'avez-vous fait? *(en référence à une situation donnée) – accent mis sur le résultat*

Qu'avez-vous l'intention de faire?

Que souhaiteriez-vous faire ?

Que recommandez-vous?

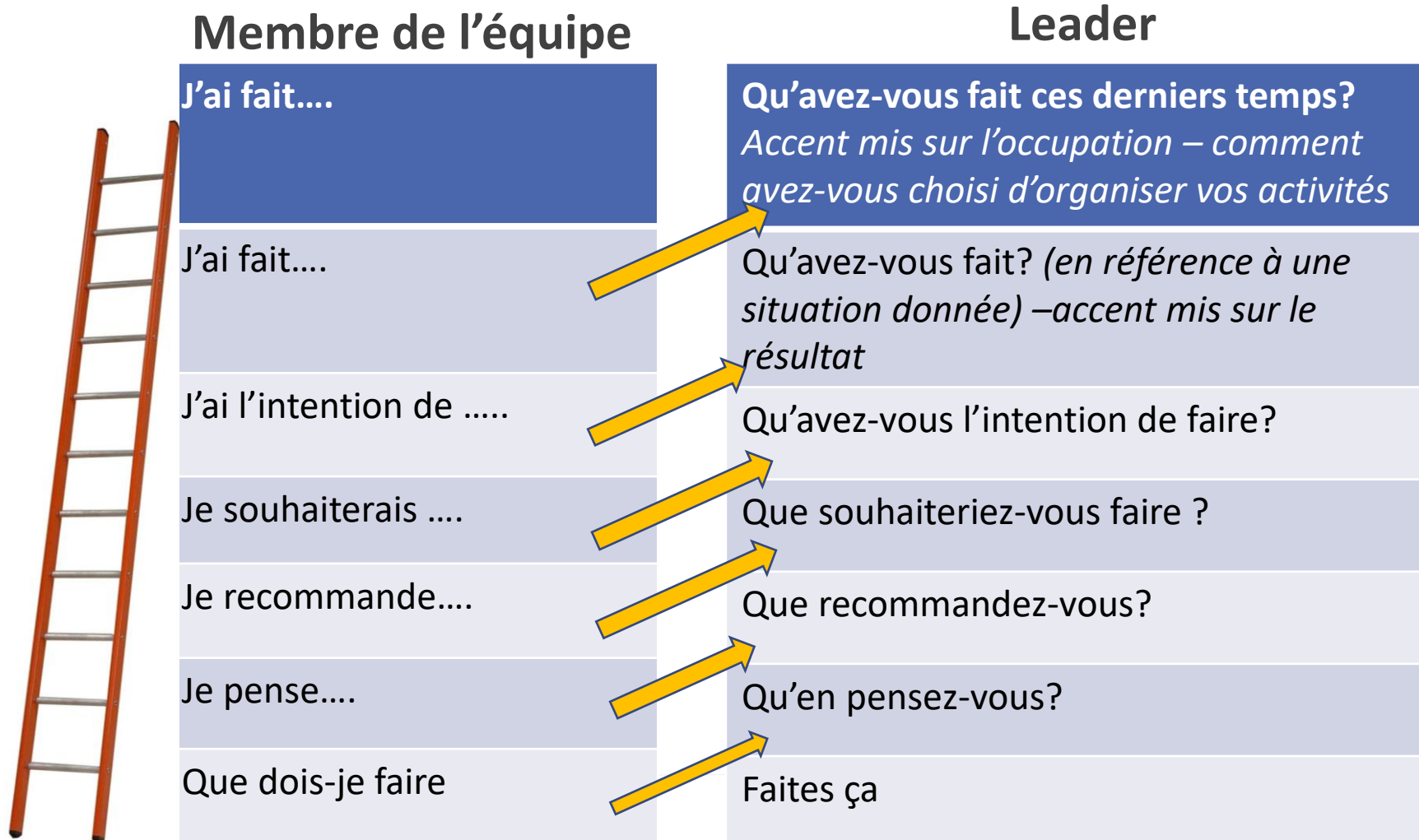
Qu'en pensez-vous?

Faites ça

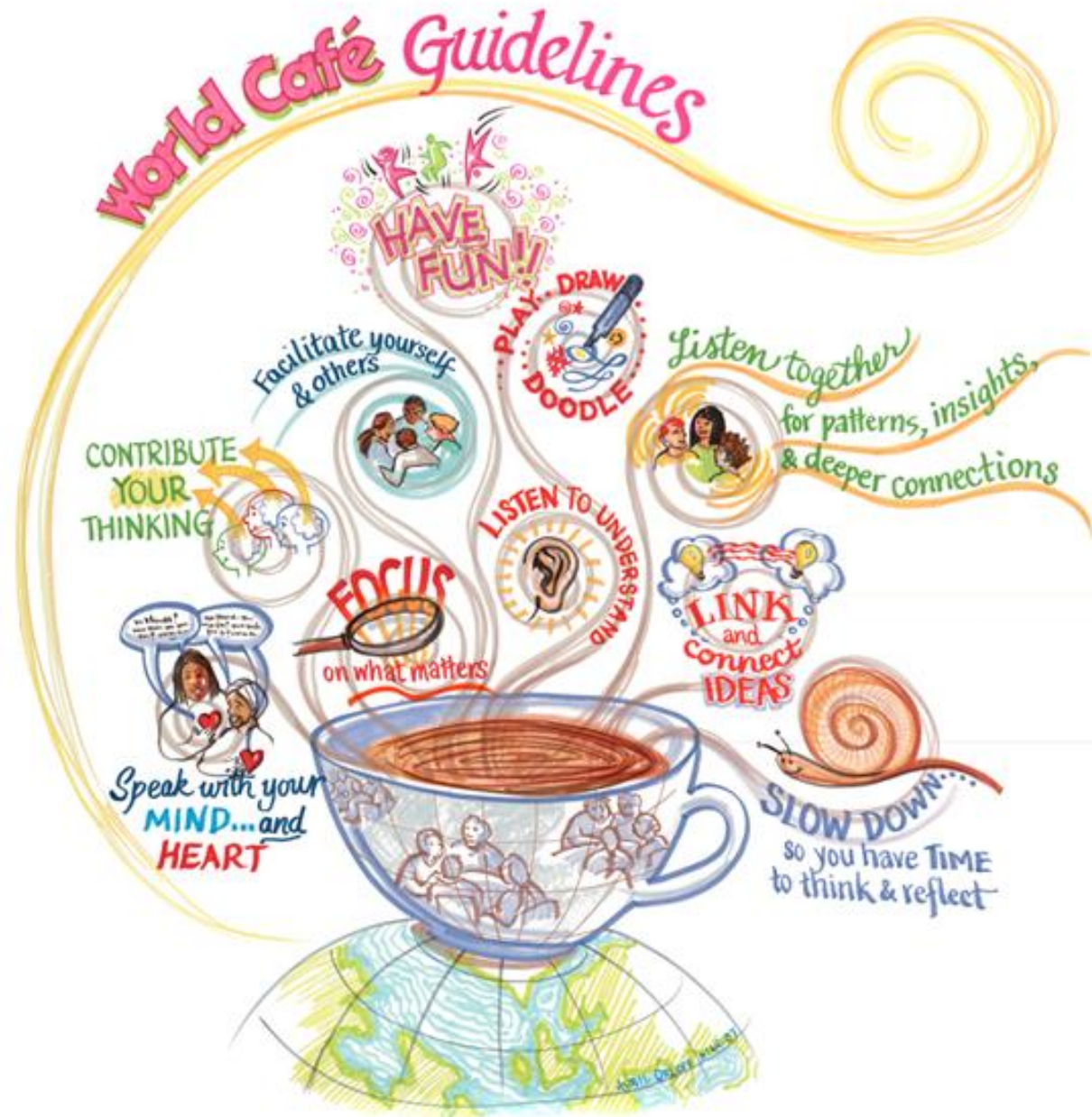
Les actes de leadership – pour tous, pas seulement pour les leaders

# L'échelle du Leadership

Adapté du travail de David Market et Dr Stephen Covey







Un processus pour développer l'intelligence collective

3 questions / 3 présidents de groupe :

Les groupes se déplacent après chaque question.

Le président reste avec le flip-chart et enrichit les réponses des groupes précédents avec le groupe suivant.

Préside la Q2 - répète la même chose pour la Q3

Fait un retour sur son thème en plénière

# Application à l'OTAN– World café

Discutez de la pertinence du Leadership basé sur l'Intention pour l'OTAN:

## Question 1

Quelles sont les approches de leadership fondées sur l'intention qui se manifestent déjà dans la culture de l'OTAN ? Quelles sont les belles histoires qui l'illustrent ? De quoi êtes-vous fiers ?

## Question 2

Qu'est-ce qui ne fonctionnerait pas et pourquoi ?

Qu'est-ce qui fait obstacle / qu'est-ce qui empêche cela ?

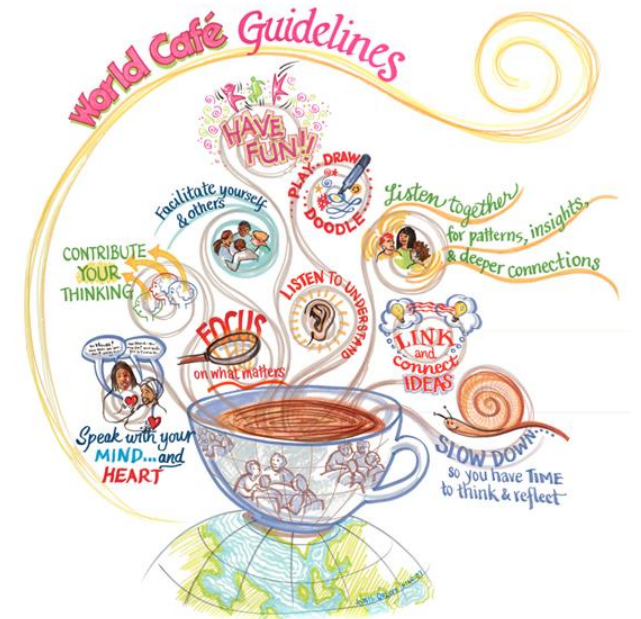
Quels sont les aspects que vous aimez le moins ? Quelles sont les expériences les moins positives ?

## Question 3

Que faut-il changer pour créer un environnement de leadership basé sur l'intention ?

Qu'est-ce que vous pouvez influencer ?

Quelles sont les idées, les actions et feedback que vous pourriez suggérer ?



# Maximisez votre réseau

Sur une grande feuille de papier, écrivez en haut quelques points sur ce que vous attendez actuellement de votre réseau - vos objectifs !

Ensuite, dessinez votre réseau et toutes les personnes auxquelles vous avez accès à l'intérieur (et à l'extérieur) de l'organisation.

Vous disposez de 20 minutes pour faire ce travail individuellement.

Ensuite, en binômes, vous avez 20 minutes pour échanger :

- Avez-vous les bonnes personnes dans votre réseau pour atteindre vos objectifs ?
- A quel niveau avez-vous besoin de renforcer vos relations ?
- Comment allez-vous approcher ces personnes ?
- Y a-t-il des lacunes ? De quelles autres relations avez-vous besoin ?
- Comment pouvez-vous vous aider mutuellement ?



# Exemple de carte du réseau

# Pour demain–

- Agenda des présentations

9:10 – 9:30	Question 1 – Fabienne, Linda, Gregory, Benoit <b>Considérant l’environnement de travail très changeant et instable dans lequel nous opérons tous, comment un manager peut-il donner envie à ses collaborateurs de s’impliquer et leur permettre de donner le meilleur d’eux mêmes?</b>
9:30 – 9:40	Discussion
9:40– 10:00	Question 2 – Sandy, Jeremy, Bertrand, Elodie <b>Comment un manager peut-il mieux gérer les conflits et les oppositions inutiles – dans son équipe ou avec des parties prenantes clefs – et inciter des dynamiques différentes?</b>
10:00 – 10:25	Discussion – suivie d’une pause
10:25 – 10:45	Question 3 – Claudia, Zoe, Oliver, Geoffrey <b>Comment un manager peut-il construire une équipe motivée et désireuse de travailler collectivement de la façon la plus efficace possible?</b>



# Dernier jour!

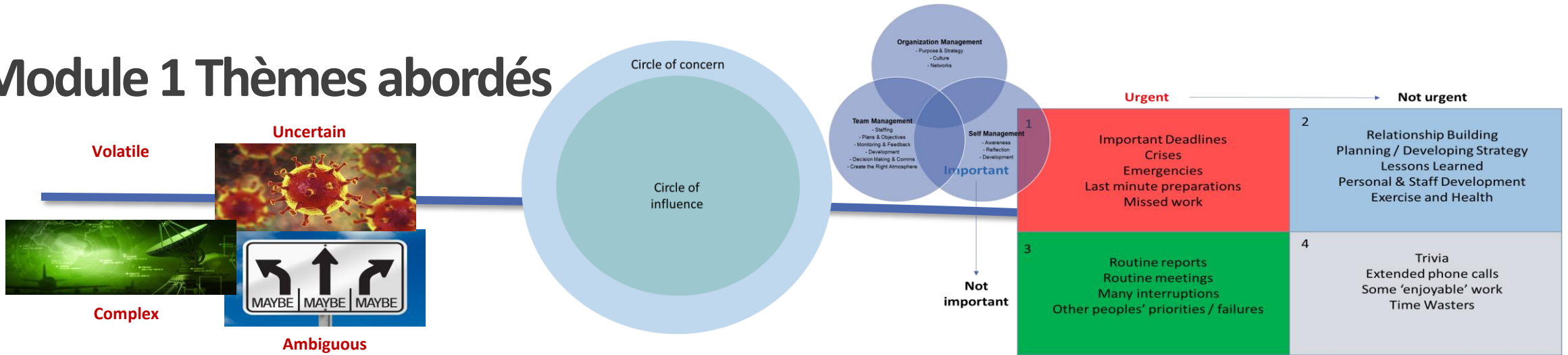
MDP module 4

# Module 4 Ordre du Jour

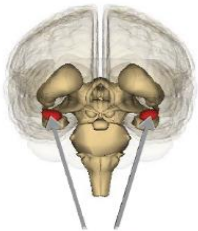
Jour 1	
09:00 – 09:50	Check in – vos actions d'équipe & émotions/énergie
9:50 – 10:35	Les leviers culturels
10:35 – 10:50	<b>Pause</b>
10:50 – 11:35	Recap du SDI et exercice
11:35-12:20	Tenir des réunions efficaces
12:20 – 13:20	<b>Déjeuner</b>
13:20 – 15:00	Le leadership basé sur l'intention
15:00 – 15:15	<b>Pause</b>
15:15 – 16:15	Exercice Networking
16:15 – 16:45	Prep pour jour 2 & Conclusion

Jour 2	
9:00 – 10:10	Retours d'apprentissage – Question 1 & 2
10:10 – 10:25	<b>Pause</b>
10:25 – 10:55	Retours d'apprentissage – Question 3
10:55 – 11:25	Soutien & challenge en binômes
11:25 – 12:30	Conseils “derrière le dos”
12:30 – 14:00	<b>Déjeuner tous ensemble</b>
14:00 – 15:15	Réunion “think tank”
15:15 – 15:30	<b>Pause</b>
15:30 – 16:00	Feedback appréciatif
16:00 – 16:45	Conclusion, résumé des apprentissages & perspectives à venir

# Module 1 Thèmes abordés

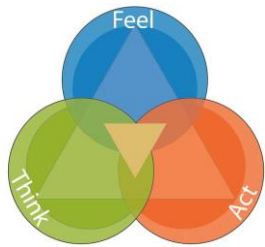
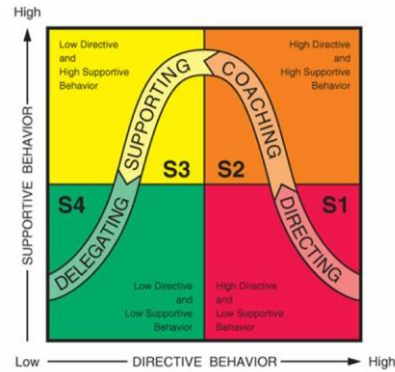


"Failure is an opportunity to grow"  
**GROWTH MINDSET**  
 "I can learn to do anything I want"  
 "Challenges help me to grow"  
 "My effort and attitude determine my abilities"  
 "Feedback is constructive"  
 "I am inspired by the success of others"  
 "I like to try new things"

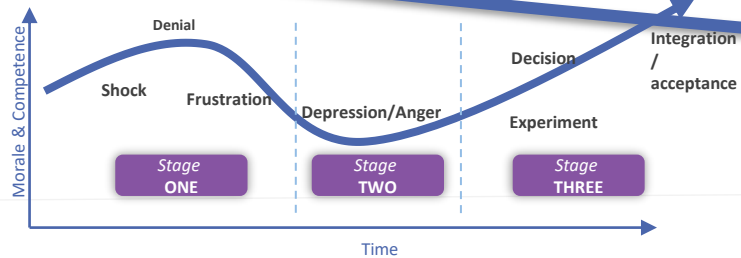


**Amygdala** - act like 'radars', attaching emotional significance to experience and subsequently evoking an emotional response

This phenomenon is known as **neuroplasticity**.



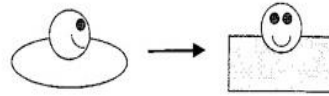
- "Be Strong"
- "Be Perfect"
- "Try Hard"
- "Hurry Up"
- "Please Others"



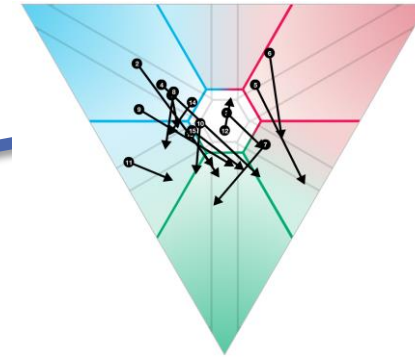
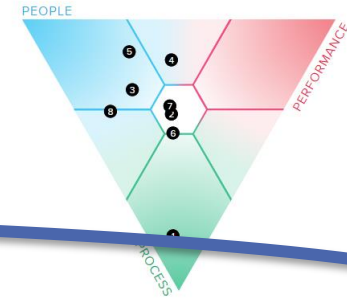


# Module 2 Thèmes abordés

Personal & Positional power



A chooses to build rapport with B and starts matching.



**INTRINSIC motivation**



Interest and enjoyment in the task itself

**EXTRINSIC motivation**



Outcome that will result by doing the task



Disclosure

Feedback

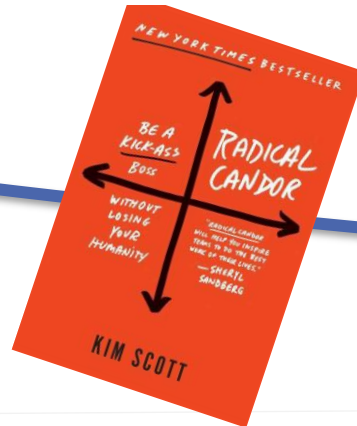
Known to self

Unkn

Known to others

Unknown to others

Open space	Blind spots
Hidden area	Unknown potential

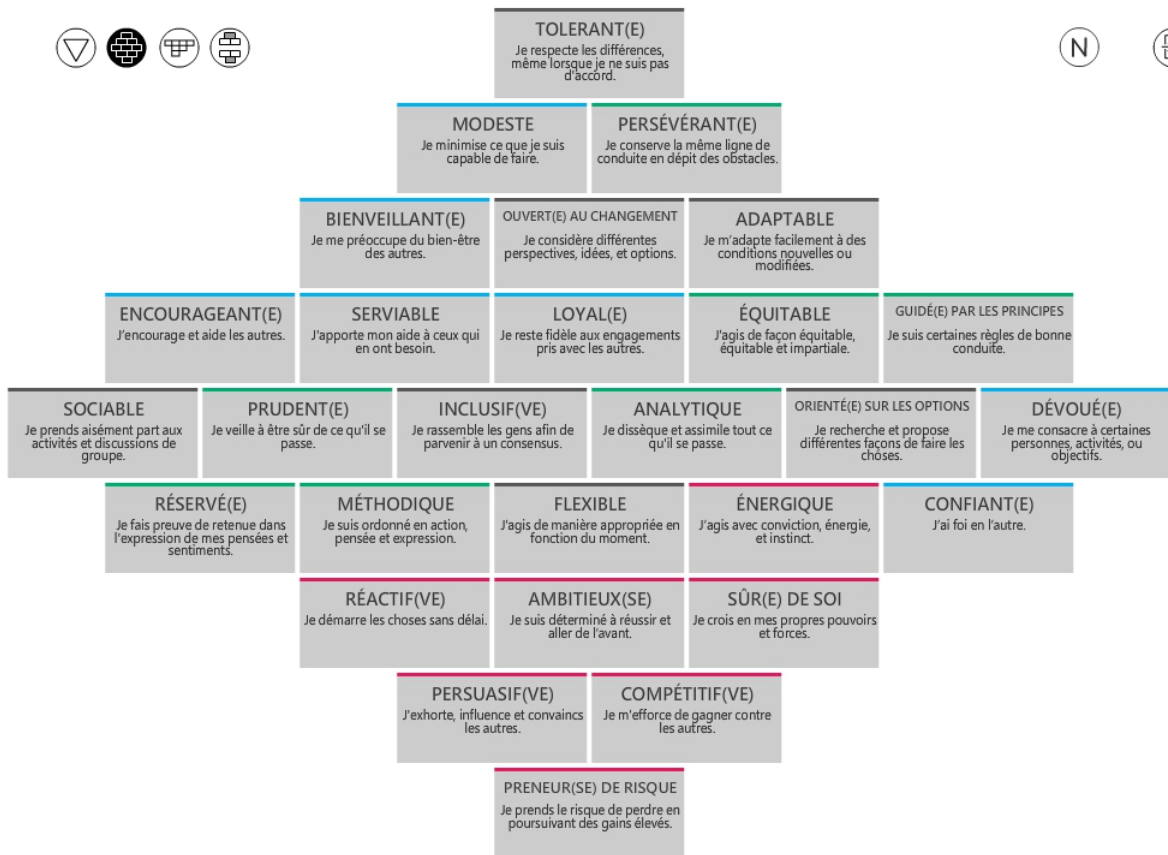


<b>Situation</b>	Describe situation with specifics, place, time, circumstance
<b>Behaviour</b>	Describe what you observed (not your feeling or impression)
<b>Impact</b>	Describe specific result of the behaviour

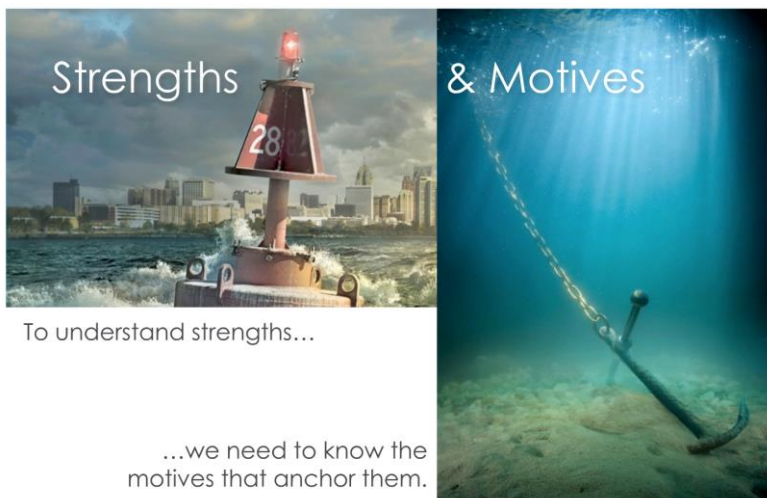
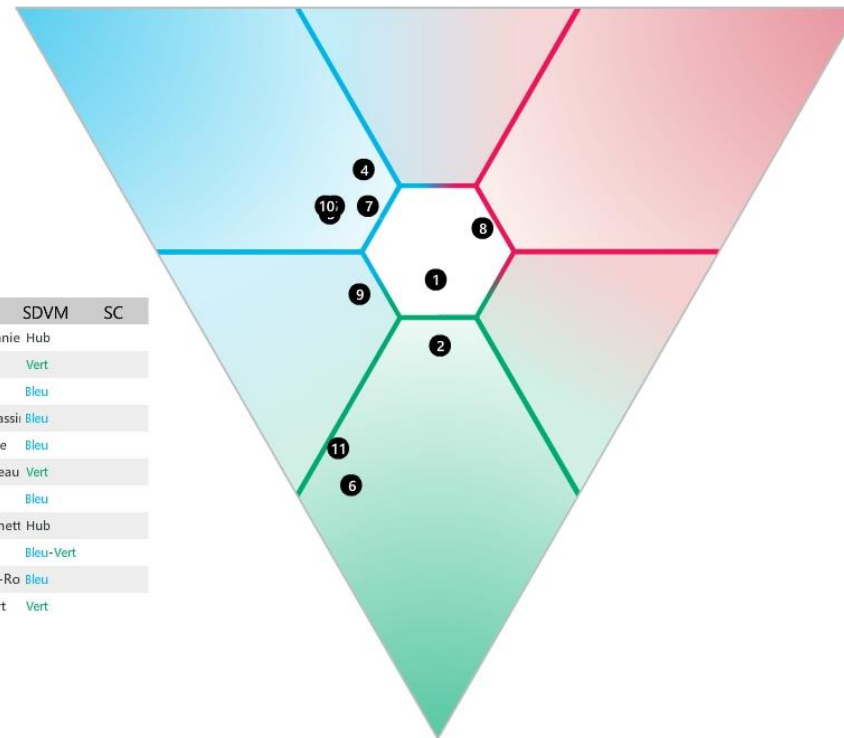


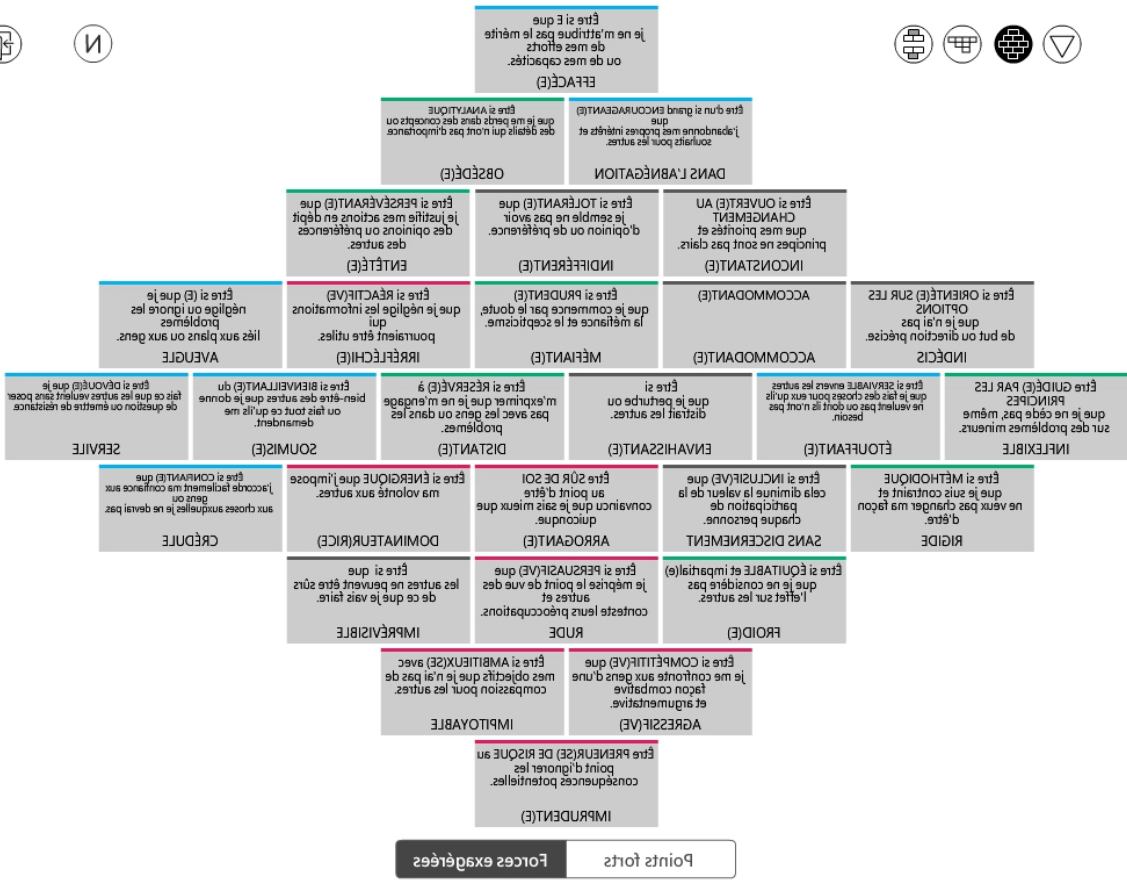
Qualtrics 360 Feedback Evaluation  
3rd December 2020



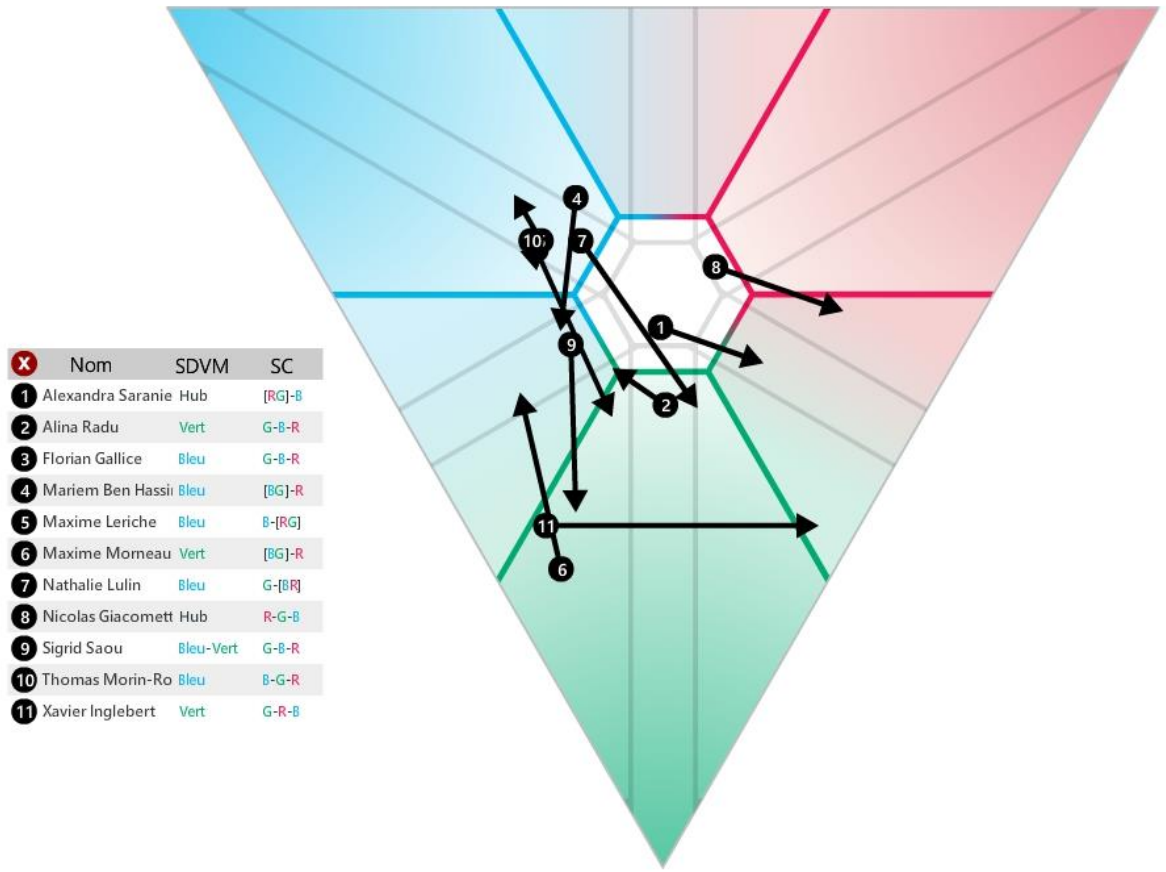


Montrer les séquences de c



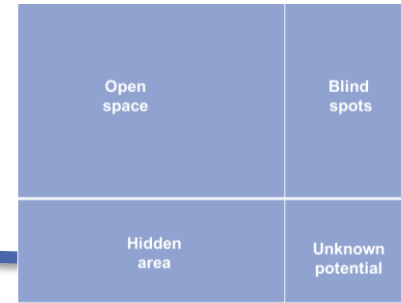
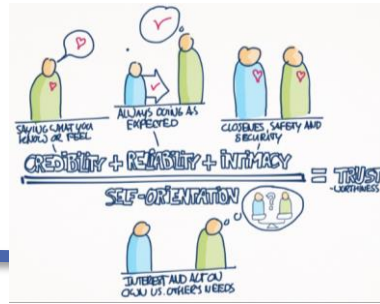
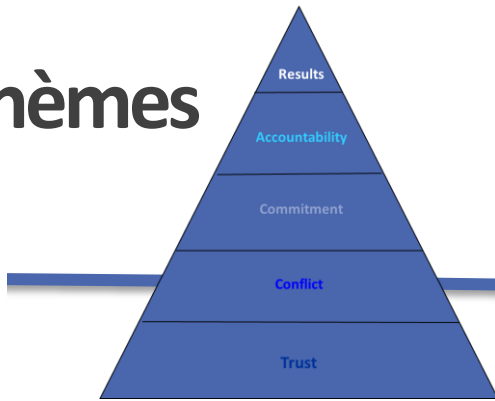


Cacher les séquences de conflit

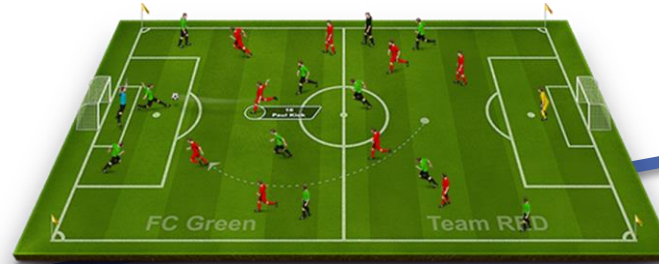


X	Nom	SDVM	SC
1	Alexandra Saranie	Hub	[RG]-B
2	Alina Radu	Vert	G-B-R
3	Florian Gallice	Bleu	G-B-R
4	Mariam Ben Hassi	Bleu	[BG]-R
5	Maxime Leriche	Bleu	B-[RG]
6	Maxime Momeau	Vert	[BG]-R
7	Nathalie Lulin	Bleu	G-[BR]
8	Nicolas Giacomett	Hub	R-G-B
9	Sigrid Saou	Bleu-Vert	G-B-R
10	Thomas Morin-Ro	Bleu	B-G-R
11	Xavier Inglebert	Vert	G-R-B

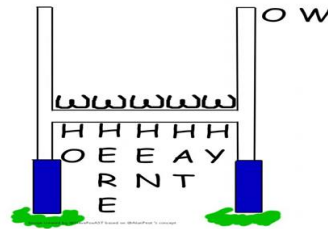
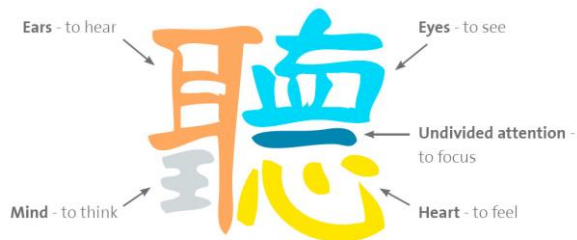
# Module 3 thèmes



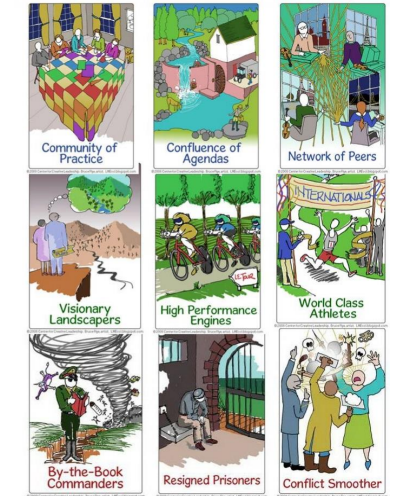
RESULTS



LISTEN



O – OUTCOME  
S – SITUATION  
C – CHOICES & CONSEQUENCES  
A – ACTION  
R – REVIEW



## En binômes : 15 minutes chacun

- Qu'est-ce que je retiens du programme
  - Qu'est-ce que j'ai envie de mettre en application
  - Comment est-ce que je pense le faire?
- 
- Votre binôme est là pour vous appuyer et pour vous challenger



# Conseil derrière le Dos

Technique de discussion en groupe

*2,5 minutes* \_ Une personne fait part d'un défi et demande un soutien sur une question spécifique, puis tourne le dos au groupe.

Voici quelques exemples de questions :

- J'aimerais que vous m'aidiez à cerner le point de vue de cette personne
- Que pensez-vous que je ne fais pas ou ne dis pas
- J'aimerais savoir quelle image vous avez de cette relation individuelle/d'équipe
- J'aimerais savoir ce que j'ai bien fait jusqu'à présent / ce que je pourrais faire à l'avenir.

*10 minutes* \_ Le reste du groupe discute de la question : les membres du groupe pensent à voix haute. Ils n'ont peut-être pas tous les faits exacts parce qu'ils spéculent à bien des égards, mais ils partagent leur réflexion à partir des éléments qu'ils ont.

*2,5 minutes* \_ L'individu revient dans le groupe, partage l'expérience de l'écoute puis réfléchit aux nouvelles réflexions ou idées qu'il a eues en écoutant le groupe.



# Ecouter pour enflammer l'esprit

- Qualité de l'écoute – profonde attention
- Une implication sincère – concentration, contact visuel
- Partenaires dans l'écoute – sur un pied d'égalité – sincèrement curieux et intéressé
- Temps – ne bousculez pas leur réflexion

*Time to Think – Nancy Kline*

## TIME TO THINK

LISTENING TO IGNITE  
THE HUMAN MIND



*"Do not be fooled by the simplicity of this process.  
It will unleash the power of your whole organization."*

*British Telecom*

NANCY KLINE

# L'environnement réflexif ("The Thinking Environment" )

*La qualité de tout ce que nous faisons dépend de la qualité de la réflexion que nous avons eue auparavant. La qualité de notre réflexion dépend de la façon dont nous nous traitons les uns les autres pendant que nous réfléchissons.*

Diversité : élève l'intelligence du groupe

Emotions: laisser suffisamment les émotions s'exprimer pour laisser place à la meilleure réflexion

Égalité : des penseurs égaux, même s'il y a un lien hiérarchique ; des temps de parole et une attention identiques.

La tranquillité : est créatrice ; l'urgence détruit. Laissez du temps, pas de précipitation, pas d'interruption -> penser par soi-même

L'encouragement : La compétition entrave l'encouragement et la réflexion

Attention : écouter avec respect et curiosité = favorise la réflexion. Écouter pour stimuler plutôt que pour répondre

Appréciation : L'esprit humain réfléchit de manière rigoureuse et créative s'il sent une véritable appréciation.

**"Encourager la pensée divergente ;  
Veiller à la diversité des groupes**

**L'esprit fonctionne mieux en présence de la réalité - la réalité est diverse".**



# Think Tank MDP

**Objectif : Se mettre d'accord sur des actions pratiques pour rester en contact et maintenir votre apprentissage de groupe, après avoir terminé le programme.**

- Quelqu'un se porte volontaire pour commencer, puis on poursuit dans le sens des aiguilles d'une montre.
- Chacun dispose d'un temps dédié pour répondre - vous pouvez passer votre tour si vous n'êtes pas prêt et nous reviendrons vers vous à la fin.
- Nous faisons une pause si les deux minutes ne sont pas écoulées, ce qui laisse plus de temps à la réflexion.
- N'oubliez pas de favoriser la réflexion de chacun en vous concentrant et en écoutant avec empathie.

## Question 1 – 2 minutes

Comment utiliser au mieux votre nouveau réseau MDP ?

## Question 2 – 1 minute

Quelles sont les idées qui vous ont marqué ; comment les concrétiser ?

# Feedback apprécitif

Sélectionnez une étiquette portant le nom d'un collègue

Rédigez un message d'appréciation à l'intention de cette personne

Il peut s'agir d'un point fort que vous appréciez, d'une contribution à ce programme, d'un témoignage de reconnaissance, de ce que vous avez appris d'elle/de lui, de ce que vous avez ressenti à ses côtés... tout ce qui vous vient à l'esprit !

Choisissez un cadeau pour cette personne et attachez-y votre étiquette.

# Dernières réflexions

- Que vous-engagez vous à faire
- Ce que vous avez le plus apprécié dans ce programme
- Comment vous sentez-vous?

3 minutes chacun, soyez concis!

# Et ensuite....

- Appliquez ce que vous avez appris et gardez votre plan d'action en tête!
- Préparez-vous pour la dernière session de coaching
- Travaux pour l'accréditation – fin de l'appui par Promethean **le 25 septembre**, date limite de rendu des travaux **25 décembre** (pour donner le temps d'évaluer vos travaux) et expiration de la plateforme CMI **18 avril**.
- Accès au portail – assurez-vous de télécharger tous les contenus qui sont pertinents pour vous
- Certificats de formation MDP – vous le recevrez de TOD après la dernière session de coaching 😊
- Feedback sur le programme – veuillez répondre au Survey Monkey. Merci d'avance !