



FRANÇAIS



ENGLISH



LES FORMATIONS EN MANAGEMENT ET LEADERSHIP **ANCRÉES DANS LE RÉEL**

3 000

FORMATIONS ET COACHING
PAR AN

+ 200

CLIENTS

4ÈME

ORGANISME DE FORMATION
MANAGEMENT

INCONTOURNABLE

SELON LEADERS LEAGUE

Doctolib

L'ORÉAL

Crédit Mutuel
ARKEA

Qonto

L**V**
LOUIS VUITTON

Schneider
Electric



Alma

T F 1



METRO

sanofi

NOTRE DIFFÉRENCIANT : L'INGÉNIERIE SITUATIONNELLE

**LA SÉLECTION DES MEILLEURES PRATIQUES
DE COLLABORATION, MANAGEMENT,
LEADERSHIP
VÉCUES À TRAVERS LA VRAIE VIE.**

La formation devient un terrain pour expérimenter ensemble ces pratiques et être prêt à les implémenter dans son quotidien.

EXEMPLE

Moment de solitude ...

Vous êtes directeur régional d'une entreprise retail.
En réunion de comité de direction vous discutez d'implémenter une nouvelle identité de marque au niveau national.
Le directeur marketing présente la proposition de votre agence de communication. Lors du tour de table qui suit, vos 5 homologues sont élogieux sur cette proposition.

De votre côté, vous êtes contre cette proposition qui va à l'encontre des besoins exprimés par vos directeurs de magasin.

**Vous devez donner votre avis après une pause café.
Quelles sont vos premières phrases ?**

Adaptées pour Collaborateurs, Managers ou Top Managers

NE JAMAIS PERDRE LE LIEN AVEC LE RÉEL

ALTERNANCE DE SÉQUENCES

En plénière

Situations, scénarios à choix multiples, captures d'écran à commenter, échanges pour déclencher la prise de conscience, et favoriser la projection dans le concret.

En sous-groupes

Jeux de rôles, cas complexes, entraînement et feedback entre pairs, à partir d'exemples pour s'approprier les techniques et les appliquer à des situations concrètes.

En individuel ou binôme

Moments de réflexivité pour s'approprier et se projeter

ENRICHIES EN CONTINU PAR :



Des outils et méthodes contextualisées, des phrases-type prêtes à l'emploi, des postures et des techniques facilement utilisables



Les apports du collectif : partage de leurs expériences, challenges et bonnes pratiques



Les apports du formateur-coach fort de son expérience : ses retours et conseils concrets

VOS PARTICIPANTS

EXPÉRIMENTENT DES
TECHNIQUES ET
POSTURES À
RÉ-UTILISER
IMMÉDIATEMENT

GAGNENT EN
CONFIANCE,
CONFORTÉS PAR LE
COLLECTIF ET LE
FORMATEUR-COACH

60 FORMATEURS-COACHS ULTRA LÉGITIMES GRÂCE À LEUR EXPÉRIENCE TERRAIN



+15 ANS

d'expérience à
des postes en
management et
en leadership



Kristen Davis - EN
ex-Directrice IT
@The New York Times



Carlos Serhed - EN FR
ex-Sales Manager
@Huawei



Loraine Habib - EN FR
Ex-Chief of staff
@Blablacar



Nicolas Goin - FR
Ex-Responsable
Changement @Renault



Ex-managers, directeurs ou C-level : ils connaissent
la réalité des organisations.



Recrutés par cooptation et audités selon 6
critères-clés NUMA (interactivité, posture, rythme...).



10h de formation initiale, puis shadowing / débrief
réguliers, onboarding sur chaque projet et formation
toute l'année entre formateurs.

CE QUE ÇA CHANGE POUR VOUS

Une même qualité d'animation, quelle que soit la langue, le pays
ou le volume déployé

Une animation incarnée, et alignée sur les marqueurs
pédagogiques NUMA

Des formateurs-coachs crédibles, formés, et suivis dans la durée



CONCRÈTEMENT ? NOS **MODALITÉS** PRIVILÉGIÉES

FORMATIONS THÉMATIQUES

DES FORMATIONS CIBLÉES EN COLLECTIF POUR MONTER EN COMPÉTENCES IMMÉDIATEMENT



En collectif : 6 à 12 participants



1 thématique de 2h à distance ou 3h en présentiel



À la suite ou espacées dans le temps

COACHING

COACHING COLLECTIF

Stimuler l'entraide et l'émulation

4 participants et un formateur-coach
1h à distance ou en présentiel

COACHING INDIVIDUEL

Dépasser les freins individuels

Seul.e avec le coach
1h à distance

ANCRAGE

MICRO-ACTIONS

À sélectionner après chaque thématique

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Articles, vidéos, templates, etc.



Incluant des épisodes de notre podcast [Les Pieds dans le Plât](#)

HOTLINE

Formateur-coach disponible après la formation pour répondre aux questions

CONCRÈTEMENT ? NOS **PARCOURS** PRIVILÉGIÉS



FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

7 THÈMES, DONT :

- > Gestion du temps et de l'énergie
- > Feedback
- > Motivation



COURAGE MANAGÉRIAL

6 THÈMES, DONT :

- > Dire non
- > Inclusion
- > Conversations difficiles



LEADERSHIP AVANCÉ

Managers expérimentés & Talents

9 THÈMES, DONT :

- > Leadership collaboratif
- > Décider dans l'incertitude
- > Manager des Managers



FEMMES LEADERS

6 THÈMES, DONT :

- > S'appuyer sur ses forces pour se développer
- > Communication impactante
- > Posture de femme leader



TOP MANAGEMENT

3 approches selon votre besoin :

- > Accélérer la progression individuelle
- > Renforcer la dynamique du collectif
- > Soutenir la transformation culturelle à l'échelle



PILOTER UNE PERFORMANCE DURABLE

6 THÈMES DONT :

- > Fixer des objectifs individuels
- > Bien-être et qualité de vie au travail
- > Délégation et performance



FOCALISATION

5 THÈMES, DONT :

- > Réunions : moins mais mieux
- > Communication asynchrone
- > Priorisation



MIEUX SE CONNAÎTRE POUR SE DÉVELOPPER

3 THÈMES :

- > S'appuyer sur ses forces
- > Analyser ses leviers de motivation
- > Trouver son mode de travail optimal



MANAGEMENT TRANSVERSE

5 THÈMES, DONT :

- > Gestion de projet
- > Communication asynchrone
- > Communication impactante



VOTRE PARCOURS SUR MESURE

- > Créons votre parcours idéal ensemble

CO-CONSTRUISONS VOTRE FUTUR PROGRAMME

MANAGEMENT

17 THÈMES

Bien-être et qualité de vie au travail
 Conversations de développement
 Conversations difficiles*
 Délégation & performance
 Dire non*
 Feedback*
 Fixer des objectifs individuels
 Manager coach
 Motivation
 Points individuels (1:1)
 Posture de management
 Manager des managers
 Recrutement
 Revue de performance
 Rituels d'équipe
 Stratégie d'équipe
 Transmettre une vision

LEADERSHIP

20 THÈMES

S'appuyer sur ses forces pour se développer*
 Analyser ses leviers de motivation*
 Trouver son mode de travail optimal*
 Biais de genre
 Communication impactante*
 Décider dans l'incertitude*
 Développer son réseau*
 Femmes leaders (6 THÈMES)
 Accompagner le changement
 Inclusion*
 Influence*
 Leadership collaboratif
 Leadership situationnel
 Négociation*
 Priorisation*

COLLABORATION

11 THÈMES

Collaboration en hybride*
 Collaboration interculturelle*
 Collaboration transverse*
 Communication asynchrone*
 Communication non violente
 Gestion de projet*
 Gestion du temps et de l'énergie*
 Gestion des émotions et des conflits*
 Réunions : moins mais mieux*
 S'adapter à des styles différents*
 Techniques de créativité*

BUSINESS DURABLE

8 THÈMES

Transition climatique*
 Climat : de la vision à l'action
 Transformation digitale
 Business model*
 Centricité client*
 Pitch*
 Produit Minimum Viable (MVP)*
 Recherche utilisateur*

**déclinés en version Collaborateurs.*

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DES ACTEURS DU FUTUR DU TRAVAIL

Accédez à des contenus, événements et retours terrains concrets pour faire évoluer vos pratiques RH et L&D.

PRENEZ UN TEMPS D'AVANCE SUR LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER



Notre **étude annuelle** “**Compétences Clés**”, utilisée par plus de 50 Codir, pour éclairer les priorités L&D. *Organisation de restitution personnalisés pour vos équipes RH ou CODIR.*

CONNECTEZ-VOUS AUX DÉCIDEURS RH ET L&D

FORWARD et HR Morning :
4 événements dans l'année pour des retours d'expérience concrets avec +100 directions RH.



Club NUMA : des déjeuners confidentiels entre DRH pour partager vos enjeux actuels.

ALIGNER VOS ACTIONS SUR LA RÉALITÉ TERRAIN

Plus de **100 000 feedbacks** collectés dans nos formations pour comprendre ce qui bloque (vraiment) les managers.



Podcast “Les Pieds dans le Plat” : les coulisses du management, racontées sans filtre.

À TRÈS VITE, L'ÉQUIPE NUMA

ENGAGEMENT RSE

Entreprise



Certifiée

**NUMA EST L'UN DES SEULS
ORGANISMES DE FORMATION
FRANÇAIS CERTIFIÉS BCORP**

Nous sommes fiers d'appartenir à la communauté française des entreprises engagées pour une économie plus responsable et plus respectueuse de l'environnement et des personnes.

Notre évaluation est [disponible publiquement](#) sur le site B Corporation.

MODALITÉS DE PARTICIPATION ET D'ÉVALUATION

Pré-requis : l'accès à nos parcours de formation ne requiert aucun pré-requis (sauf ceux éventuellement définis par nos clients dans leurs cahiers des charges).

Modalités d'accès : nos parcours de formation sont déployés en intra-entreprise, selon des modalités (durée, dates, nombre de participants, etc.) validées avec nos clients.

Délais d'accès : l'accès aux parcours de formation se fait dans le respect des règles d'inscription ou d'admission de nos clients et dans la limite des places disponibles.

Accessibilité aux personnes en situation de handicap : nos parcours sont adaptés au plus grand nombre, et notamment aux personnes en situation de handicap. Une attention particulière sera portée, lors du lancement du projet, à comprendre la nature des situations de handicap signalées et envisager les modalités d'adaptation ou de compensation les plus adéquates. N'hésitez donc pas à nous contacter pour en discuter ensemble, en toute confidentialité.

Méthodes mobilisées : l'apprentissage repose sur une approche par le faire, alternant séquences de transmission par les intervenants et exercices encadrés de mise en application des compétences, pratiques et postures par les participants. Chaque séquence prévoit la mise à disposition d'outils permettant de se projeter dans la remobilisation des acquis en situation de travail. Des mécaniques de co-développement sont mobilisées pour renforcer l'appropriation des compétences et favoriser l'apprentissage entre pairs.

Modalités d'évaluation : les stagiaires compléteront, en début de parcours, un formulaire de positionnement pour apprécier le niveau de chacun sur les compétences visées par le parcours. Le dispositif d'évaluation est composé d'exercices de mise en situation en session, encadrés par l'intervenant, pour pratiquer les postures et outils. Une attestation de réalisation est remise à chaque participant à l'issue du parcours.



EN SAVOIR PLUS SUR :

1. NOS PARCOURS BEST-SELLER

[p.12](#)

2. NOTRE APPROCHE TOP MANAGEMENT

[p.22](#)

3. NOS FORMATIONS THÉMATIQUES EN DÉTAIL

[p.28](#)

4. NOS AUTRES MODALITÉS

[p.89](#)

NOS PARCOURS BEST-SELLER

LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

RÉUSSIR SES PREMIÈRES ANNÉES DE MANAGEMENT OU REVOIR SES FONDAMENTAUX

Parcours déployé pour plus de 6.000 participants ! Ce parcours est parfait pour les primo-managers qui veulent accélérer leur apprentissage ou ceux qui veulent répéter et moderniser leurs gammes



1. Lancement
2. Feedback
3. Délégation et performance
4. Rituels d'équipe
5. Points individuels
6. Motivation
7. Posture de management
9. Bilan & Plan d'actions



SAMSUNG

Alma



PILOTER UNE PERFORMANCE DURABLE

ALLIER EXIGENCE, ENGAGEMENT ET ÉQUILIBRE

Une culture de la performance ne se limite pas à atteindre des objectifs : elle repose sur des conditions durables qui permettent aux équipes de grandir, de livrer et de rester engagées sur le long terme.

Dans ce parcours, les Managers explorent une palette complète de pratiques : repérer les signaux de surcharge ou de désengagement, fixer des objectifs clairs, mener des conversations franches, ajuster rapidement, déléguer avec exigence... Le tout dans un état d'esprit collaboratif et humain.



1. Lancement
2. Fixer des objectifs individuels
3. Bien-être et qualité de vie au travail
4. Rituels d'équipe
5. Feedback
6. Délégation et performance
7. Revue de performance
8. Bilan & Plan d'actions



RÉMY COINTREAU



Business
Services

COURAGE MANAGÉRIAL

DÉVELOPPER SON COURAGE MANAGÉRIAL

Être manager est avant tout une affaire de courage, surtout lorsque l'on doit composer avec des situations opérationnelles compliquées ou une culture d'entreprise où l'on a parfois du mal à se dire les choses. Dans ce parcours, nous rendons le courage managérial actionnable : comment fixer un cadre, comment mettre en place un discours inclusif et ne pas lâcher sur ses valeurs, comment dire les choses qui ne vont pas...



1. Lancement
2. Dire non
3. Inclusion
4. S'adapter à des styles différents
5. Conversations difficiles
6. Décider dans l'incertitude
7. Bilan & Plan d'actions



LEADERSHIP AVANCÉ

INCARNER PLEINEMENT SON RÔLE DE LEADER

Au-delà des effets de mode, le leadership est un ensemble de compétences qui permettent aux leaders d'être équipés pour faire face aux défis actuels. Ce parcours s'adresse aussi bien à des managers expérimentés qu'à des talents non managers, et permet une meilleure maîtrise des dynamiques individuelles et collectives pour développer un leadership réaliste, humain et pragmatique.



1. Lancement
2. S'appuyer sur ses forces pour se développer
3. Gestion des émotions et des conflits
4. Leadership collaboratif
5. Influence
6. Communication impactante
7. Décider dans l'incertitude
8. Accompagner le changement
9. Manager des Managers
10. Bilan & Plan d'actions

Doctolib


GIVENCHY

Johnson+Johnson

 vallourec

FEMMES LEADERS

AFFIRMER SON LEADERSHIP EN TOUTES CIRCONSTANCES



Ce parcours **développe les compétences clés du leadership** tout en offrant aux femmes **un espace pour aborder les défis spécifiques liés à leur position de femme leader.**

1. Lancement
2. Capitaliser sur ses forces pour s'affirmer et se développer
3. Communication impactante
4. Dire non et développer son assertivité
5. Influence & réseau
6. Négociation
7. Posture de femme leader
8. Bilan & Plan d'actions

"Des échanges d'une rare authenticité et une énergie palpable tout au long du parcours."

"Notre sponsor interne a pu constater l'impact du programme, et souhaite maintenant y intégrer le plus de femmes possible dans l'entreprise."

"Ce parcours est une chance, pour apprendre à mieux se connaître et travailler sur soi, dans un esprit collectif de sororité."



EURONEXT

AIRFRANCE

Doctolib



MANAGER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

COMPRENDRE LEURS SPÉCIFICITÉS & ADAPTER SES PRATIQUES

Au-delà des clichés, il existe un nouveau rapport au travail et de nouvelles attentes qui touchent non seulement la génération Z, mais également l'ensemble des générations qui ont rejoint le marché du travail récemment et / ou qui ont réévalué leur relation au travail ces dernières années. Ce parcours ancré dans le réel permet de mieux comprendre les attentes des nouvelles générations, et s'y adapter en faisant évoluer ses pratiques.



1. Webinaire d'introduction : les attentes et les tendances de la Génération Z
2. Feedback
3. Motivation
4. Communication asynchrone
5. Rituels d'équipe
6. Leadership collaboratif
7. Gestion des émotions & des conflits
8. Conversations de développement
9. Bilan & Plan d'actions



MANAGER TRANSVERSE - S’AFFIRMER DANS LA COLLABORATION CROSS-MÉTIERS

Le management en transverse fait appel à des compétences très diverses : savoir engager différents métiers en prenant en compte le nouveau cadre de travail en hybride, mais également faire preuve de leadership en termes de communication et d’influence. C’est l’objectif de ce parcours qui permettra à vos managers transverses d’affirmer leur posture et de gagner en impact.



1. Lancement
2. Collaboration transverse
3. Priorisation
4. Communication impactante
5. Réunion moins mais mieux
6. Influence
7. Gestion des émotions et des conflits
8. Bilan & Plan d’actions

swile

MoëtHennessy

Etam

LABEYRIE
FINE FOODS

FOCALISATION

SE CONCENTRER SUR CE QUI COMPTE VRAIMENT

Gagner du temps sur sa semaine, fixer des objectifs et donner les moyens de les atteindre, anticiper et arbitrer en cas d'imprévus... Ce sont autant de compétences qui semblent anodines mais qui feront la différence dans un contexte où tout a tendance à devenir urgent. C'est l'objectif de ce parcours : se recentrer sur ce qui compte vraiment.



1. Lancement
2. Réunions : moins mais mieux
3. Communication asynchrone
4. Priorisation
5. Délégation et performance
6. Décider dans l'incertitude
7. Bilan & Plan d'actions

Qonto

ENGIE

celio*

lucca

MIEUX SE CONNAÎTRE POUR SE DÉVELOPPER

CONSTRUIRE SA BOUSSOLE POUR SE DÉVELOPPER EN CONTINU

L'évolution rapide des métiers et des conditions de travail demande d'adopter une approche continue du développement qui passe par une plus forte autonomie des collaborateurs pour devenir pleinement acteurs de leur développement. Ce parcours couvre les compétences fondamentales pour évoluer professionnellement : apprendre à se connaître, identifier ses forces, ses leviers de motivation et ses propres axes d'évolution.



1. Lancement
2. S'appuyer sur ses forces pour se développer
3. Analyser ses leviers de motivation
4. Trouver son mode de travail optimal
5. Bilan & Plan d'actions

POUR QUI

Tous : prendre du recul sur soi, gagner en confiance et en autonomie dans son parcours de développement.

En plus, pour Managers et RH : utiliser ces techniques pour accompagner les collaborateurs dans leur développement.



NOTRE APPROCHE TOP MANAGEMENT

NUMA ACCOMPAGNE VOS TOP MANAGERS

Profitez d'un accompagnement adapté à votre contexte et votre culture : formation du comité de direction, réorganisation, transformation structurelle, fusion, désalignement des équipes de direction, évolution de la culture, nouveau référentiel de compétences, plan stratégique, etc.

Nous co-construisons avec vous des programmes Top Management sur-mesure, selon votre vision de succès :

**ACCÉLÉRER LA
PROGRESSION
INDIVIDUELLE**

Pour continuer à les développer.

**RENFORCER
LA DYNAMIQUE DU
COLLECTIF**

Pour renforcer la collaboration
au sein du top Management.

**SOUTENIR LA
TRANSFORMATION
CULTURELLE**

Pour les rendre ambassadeurs
des changements de pratiques
à une large échelle.

EXEMPLE DE PROGRAMME

ACCÉLÉRER LA PROGRESSION
INDIVIDUELLE

Enjeu du client : outiller le TOP30 afin qu'ils soient plus à même d'accompagner les transformations en cours dans l'entreprise.

FORMATION DU TOP30

Objectif : les faire monter individuellement en compétences

Méthodologie :

- 3 thèmes de formation en collectif, pour s'aligner sur des pratiques et mettre en application : **Accompagner le changement, Stratégie d'équipe et Leadership collaboratif**
- Un atelier **Bilan & plan d'action en collectif** pour faire le bilan des apprentissages et challenges, et s'engager sur des plans d'action individuels.
- 3 sessions de **coaching individuel** par participant pour dépasser des freins ou résistances individuelles, y compris ceux que les participants seraient moins à l'aise à traiter en collectif

DISPOSITIF : FORMATIONS EN COLLECTIF, COACHING INDIVIDUEL ET ATELIER-BILAN

EXEMPLE DE PROGRAMME

CRÉER OU RENFORCER
LA DYNAMIQUE DU COLLECTIF

Enjeu du client : suite à un renouvellement partiel du CODIR élargi, re-crée un collectif CODIR qui travaille mieux ensemble.

DIAGNOSTIC

Objectif : Faire un état des lieux du fonctionnement actuel du collectif (13 personnes) et identifier des sujets prioritaires à adresser.

Méthodologie :

- Entretien avec le DRH et le CEO
- Entretien avec un panel de 6 top managers

Livrable : Diagnostic des principaux sujets à adresser.

Dans ce cas : (1) Qualité de la communication transverse, (2) Vision partagée de la Stratégie du groupe, (3) Compréhension des objectifs, modalité de travail et contraintes des différents départements.

ACCOMPAGNEMENT

Objectif : Améliorer la dynamique du collectif.

Méthodologie :

→ **1 Séminaire :**

- Présentation du diagnostic et discussion collective
- Atelier de partage **des meilleures pratiques NUMA** en lien avec les 3 sujets identifiés en phase de Diagnostic.
- Répartition en **trois groupes de travail encadrés par un Coach** chacun adressant l'un des trois sujets.

→ Suivi d'une **deuxième session de travail à distance** pour chacun des groupes de travail, pour débriefer des pratiques implémentées et ajuster la stratégie.

BILAN

Objectif : S'aligner et formaliser les principes et pratiques de collaboration futurs.

Méthodologie :

- **Séminaire de clôture** d'une demi-journée en présentiel
- Chaque groupe de travail présente ses propositions au collectif.
- Travail collectif pour écrire une feuille de route sur chacun des 3 sujets identifiés (valeurs et pratiques).

Suivi d'un travail de formalisation de la feuille de route réalisé par l'équipe RH et NUMA.

DISPOSITIF : DIAGNOSTIC, SÉMINAIRE, GROUPES DE TRAVAIL

EXEMPLE DE PROGRAMME

SOUTENIR LA TRANSFORMATION
CULTURELLE

Enjeu du client : déployer une nouvelle culture de la performance à l'échelle de toute l'entreprise

FORMATION DES MANAGERS

Objectif pour les Managers : adopter des nouvelles pratiques de travail

Méthodologie :

- 6 formations, dont **Accompagner le changement et Communication Impactante**
- 2 sessions de coaching collectif par sous groupe, pour discuter des pratiques vues et partager ses expériences (freins, difficultés, réussites)

ACCOMPAGNEMENT DU CODIR

Objectif pour le CODIR : devenir ambassadeurs des nouvelles pratiques de travail (soutien et exemplarité).

Méthodologie :

- **3 Executive Workshops**, chacun regroupant deux thèmes (ex. Executive WS "Accompagner le changement et communiquer avec impact") pour identifier comment soutenir l'adoption des pratiques à l'échelle de l'entreprise.
- **Atelier d'alignement stratégique** pour définir les actions à mettre en place pour déployer les pratiques prioritaires et lever les freins remontés par les managers.

DISPOSITIF : EXECUTIVE WORKSHOPS ET ATELIER D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

ZOOM SUR : L'EXECUTIVE WORKSHOP

L'Executive workshop (3h, en présentiel) pour répondre aux enjeux des Top Execs :

- Pour s'aligner sur des pratiques communes, leur diffusion, les freins à lever pour qu'elles soient adoptées.
- Pour optimiser le temps des top execs et s'adapter à leur agenda déjà très chargé et traiter ainsi 2 thématiques en 3h, en présentiel.

Tous les thèmes de formation peuvent être adaptés en Executive workshop :

Ex: “Comment **s'adapter à des styles différents** et, indépendamment de son propre style, adopter un **leadership plus collaboratif** ?”

Ex: “Comment **accompagner le changement** auprès des équipes et renforcer nos pratiques de communication pour plus d'impact ?”

Suivi d'un atelier d'alignement stratégique :

- Bilan des pratiques discutées dans l'ensemble des Executive Workshops et des freins remontés par les Managers
- Définition des actions à mettre en place pour déployer les pratiques prioritaires et lever les freins.

EXEMPLES DE QUESTIONS ABORDÉES

Quelles pratiques sont les plus intéressantes et impactantes pour vos objectifs de transformation ?

Que pourriez-vous faire pour les incarner et les diffuser ?

Qu'est-ce qui pourrait freiner leur adoption ? (culture, processus, ...) et comment faire pour l'éviter ?

NOS FORMATIONS THÉMATIQUES EN DÉTAIL



MANAGEMENT

BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Détecter les signaux faibles, intervenir au bon moment et favoriser l'équilibre

Objectifs pédagogiques :

- Détecter les signaux faibles de désengagement, stress, surcharge et détresse
- Intervenir dans les cas de difficultés ponctuelles ou de détresse
- Adopter des comportements managériaux qui permettent de prévenir les risques de mal-être

Déroulé :

→ Détecter les signaux faibles

Ex. d'outil : s'entraîner à reconnaître les comportements qui peuvent constituer des signaux faibles de difficultés plus ou moins importantes : de la surcharge ponctuelle à la détresse

→ Intervenir dans les cas de surcharge court-terme et de détresse long-terme

Ex. d'outil : le journal de bord de la charge de travail qui permet de prendre du recul sur ses tâches et prioriser selon leur importance et leur impact sur la charge mentale d'une personne

→ Prévenir : adopter des routines qui permettent de réduire les facteurs de mal-être

Ex. d'outil : la météo du jour, l'introduction de temps de récupération,

EXTRAITS

II

SIGNAUX FAIBLES

Passivité : Pas de prise d'initiatives pour améliorer les processus ou proposer des nouvelles idées (posture "comme vous voulez" "ça m'est égal").

Participation minimale : Présence silencieuse en réunion, réponses brèves ("ok", "rien à ajouter"), caméra off ou regard absent à distance...

Défensivité accrue : Réactions vives ou agressives face à des feedbacks constructifs, refus de remise en question, se justifie ("non mais en fait..." "c'est parce-que ...").

Surinvestissement : Travailler tard systématiquement, répondre aux messages en dehors des horaires de travail...

Détachement affiché : Se montrer extrêmement indifférent, minimiser des enjeux qui préoccupent habituellement l'équipe.

D'autres comportements ?

POINT CLÉ

- ✓ Des comportements "positifs" en apparence peuvent cacher une détresse (ex. surinvestissement)
- ✓ Bien connaître ses collaborateurs est un préalable pour interpréter leurs comportements

Ex. Réduction notable des blagues ou de la légèreté dans les échanges, chez une personne habituellement joviale.

2

II

BOÎTE À OUTILS

LE JOURNAL DE BORD DE LA CHARGE

TÂCHE	DURÉE	ÉNERGIE DEMANDÉE	CONTRAINTES	SENTIMENT GÉNÉRÉ

3

CONVERSATIONS DE DÉVELOPPEMENT

Faire vivre vos conversations dédiées au Développement & Carrière dans la durée et pousser à l'action

Objectifs pédagogiques :

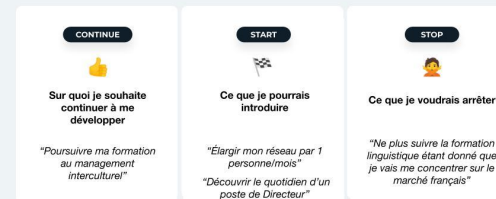
- Faire des entretiens de développement un rituel managérial, pour ne pas intervenir uniquement quand ça ne va pas ou quand c'est déjà trop tard
- Préparer vos entretiens en étant centré sur le développement du collaborateur
- Suivre dans le temps les objectifs des collaborateurs, en les encourageant à se mettre en action

Déroulé :

- La préparation** : comment se préparer et aider le collaborateur à se préparer ?
Ex. d'outils : Définir son intention managériale ; La technique Start / Stop / Continue pour préparer l'échange.
- Mener la conversation** : Comment gérer les situations inconfortables ? (collaborateur qui n'a pas de projets, qui veut progresser trop vite, ...)
Ex. d'outil : la technique du sablier pour structurer la conversation
- Suivre en continu** : comment accompagner la progression d'un collaborateur dans la durée ?
Ex. d'outil : Le journal de bord du suivi

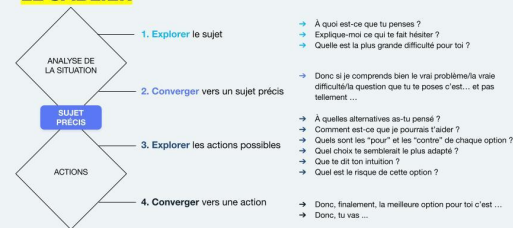
EXTRAITS

#2 : AIDEZ À FORMALISER SA PROJECTION



21

#2 STRUCTURER LA CONVERSATION AVEC LE SABLIER



32

CONVERSATIONS DIFFICILES

Une méthode pour être à l'aise et bien faire passer ses messages

Objectifs pédagogiques :

- Être à l'aise lors de conversations individuelles difficiles en étant **clair et exigeant tout en restant bienveillant**.
- Passer des messages négatifs en collectif à vos équipes

Déroulé :

- **La préparation**
Ex. d'outil : Kit de techniques pour préparer sa conversation : phrases-clés, timing, choix du lieu.
- **La conversation**
Ex. de cas
 - Pratiquer en atelier avec des pairs des moments clés de la discussion (la première phrase, le pourquoi, l'écoute, la clôture).
 - Annoncer la non-obtention d'une promotion, communiquer le remplacement sur un projet.
- Préparer et annoncer des **mauvaises nouvelles en collectif**
Ex. de cas : communiquer lors de la non atteinte des objectifs d'équipe, tout en préservant l'engagement.

EXTRAITS

?

Au mois de janvier, vous aviez prévu un plan de montée en compétences pour Pierre, un opérationnel en charge du service client dans votre équipe, afin qu'il devienne responsable d'équipe à la fin de l'année. Depuis 3 ans, Pierre espère cette promotion ; elle compte beaucoup pour lui.

En octobre, vous faites le bilan avec votre N+1 et vous en arrivez à la conclusion que Pierre est encore trop loin pour prendre le rôle car il a une posture encore trop rigide avec les équipes. Vous savez qu'il va mal le prendre mais vous prenez les devants de son entretien annuel d'évaluation pour le lui dire.

Comment vous préparez-vous pour ce moment ?
Quelle logistique et quel moment choisissez-vous ?

QUE CHOISISSEZ-VOUS COMME PREMIÈRE PHRASE ?

1

"Je vais être direct et franc : j'ai pris la décision de me séparer de toi car ta performance n'est toujours pas au niveau."

2

"C'est bien qu'on se voit car on va avoir une conversation difficile. Je me suis fait la conviction que nous devons nous séparer."

3

"Je voudrais revenir sur ta performance sur les derniers mois, nous avons déjà fait un point en mars, mais depuis les choses ne se sont pas améliorées. J'ai envisagé de te proposer un nouveau poste mais j'ai changé d'avis car cela ne changerait rien. C'est pour ça que j'ai décidé que nous devons nous séparer."

DÉLÉGATION ET PERFORMANCE

Réussissez vos délégations et gérez les imprévus en cours de route

Objectifs pédagogiques :

- Cadrer et déléguer de manière claire et engageante.
- Utiliser les bonnes postures pour gérer les problèmes de performance.

Déroulé :

- **Faire des cadrages et des délégations claires** : Partager le sens, fixer le niveau d'exigence, identifier les bons indicateurs à suivre, définir le bon niveau d'autonomie et clarifier le reporting...

Ex. d'outils :

- La **matrice de délégation** motivation X compétence
- Le **triolet** "Pourquoi, quoi, comment"

- **Gérer les problèmes de performance** : absence de reporting, mauvaise performance ponctuelle ou répétée.

Ex. d'outils : la posture à adopter en cas de mauvaise performance répétée.

EXTRAITS

II DONNER LE SENS = EXPLIQUER L'IMPACT

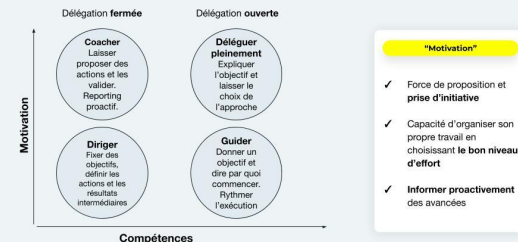
Aujourd'hui des demandes similaires sont traitées de manière différente par chacun, **ce qui donne une forte variabilité** des indicateurs de satisfaction client.

Nous savons que le taux de satisfaction du service client est **un élément-clé** de la satisfaction client au global.

L'**objectif** est de gagner en fiabilité en faisant en sorte que la satisfaction client soit moins dépendante des opérateurs à court terme et qu'à moyen terme la qualité du service client soit un facteur de fidélisation des clients.

Avoir une approche
Problème → Solution

II COMMENT CHOISIR #1 : LA PERSONNE



FIXER DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

Définissez des objectifs individuels qui renforcent la performance

Objectifs pédagogiques :

- Traduire la vision de l'entreprise en objectif pour votre équipe
- Définir des objectifs individuels clairs, à la fois quantitatifs et qualitatifs (comportementaux), faciles à suivre et à évaluer.
- Anticiper et gérer les cas complexes tels que le désalignement, le manque de clarté sur la responsabilité individuelle, etc.

Déroulé :

- **Vision et rôle de l'équipe : définir la raison d'être de votre équipe**
Ex. d'outil : formuler une "North Star" répondant à la question "Quelle est notre contribution à la stratégie de l'entreprise ?"
- **Définir des objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs avec la méthode SMART**
Ex. d'outil : objectifs SMART. Formuler des objectifs qui favorisent la responsabilisation et la performance (seuils, pondérations, etc.)
- **Gérer les difficultés et suivre les avancées**
Traiter les problématiques classiques autour des objectifs (ex. : manque de clarté sur la responsabilité ou les critères d'évaluation) et assurer un suivi dans le temps.

EXTRAITS

DÉFINIR DES OBJECTIFS PLUS S.M.A.R.T.

1-Commencer par R-S-M

- ✓ **Relevant (Pertinent) : Toujours commencer ici.** Pourquoi cet objectif est-il important : pour la personne, l'équipe et l'entreprise ? Est-ce qu'il apporte une vraie valeur ajoutée ? (cf. la North Star)
- ✓ **Specific (Spécifique) :** Que faut-il accomplir et par qui ? Est-ce un objectif individuel ou la contribution à un objectif collectif ?
- ✓ **Mesurable (Mesurable) :** Quels éléments factuels permettront d'évaluer l'atteinte de l'objectif ?

2-Refine with A-T:

- ✓ **Achievable (Atteignable) :** Comment va-t-on l'atteindre ? Quelles méthodes, compétences et ressources sont disponibles ? Est-ce réalisable (ni trop facile ni trop ambitieux) ?
- ✓ **Time-bound (Délimité dans le temps) :** Quelle est l'échéance ? Quels sont les jalons intermédiaires ?

20

CASSER LES CHEVEUX EN QUATRE

Après votre réunion avec Yasmina concernant ses objectifs annuels, vous avez reformulé l'un de ses objectifs pour soutenir l'objectif stratégique de devenir plus centré sur le client :

Lancer 2 nouveaux produits testés auprès d'un panel de 20 clients, avec un taux de satisfaction de 85 %.

Que se passe-t-il ici et comment réagissez-vous ?

Que pensez-vous de l'objectif "centré sur le client" ?

Je pense qu'il serait préférable de dire "Présenter" au lieu de "Lancer", et de parler d'"enquêtes" au lieu de "panel"

Ok...

Et je dirais "10" au lieu de 20

Le chiffre devrait être de 74 %, et je parlerais davantage de "feedback positif"

DIRE NON

Être à l'aise avec le non sans hésiter ni culpabiliser

Objectifs pédagogiques :

- Être à l'aise avec les “non” de votre quotidien.
- Refuser fermement des demandes sans déclencher de débat.
- Exprimer votre désaccord, même quand vous êtes en minorité.

Déroulé :

- **Les “non” du quotidien** : utiliser le “non” pour coacher ses collaborateurs
Ex. d'outils :
 - Définir et communiquer ses valeurs (*ce sur quoi je ne lâcherai pas*)
 - Les critères pour choisir le bon canal de communication
- **Les “non” sans ambiguïté** : dire non à des demandes qui vont à l'encontre d'un cadre établi
Ex. d'outils
 - Adopter la bonne posture et éviter le piège du “Laisse-moi réfléchir”
- **Le désaccord en collectif** : partager un avis contraire dans une instance collective (Codir, Copil, ...), même dans les cas où tout le monde converge vers la même opinion.

EXTRAITS

... Toujours pas

Vous êtes directeur marketing d'une entreprise de logiciels pour les ressources humaines. Cela fait 2 mois que vous travaillez sur une refonte de votre site internet. Vous souhaitez notamment y insérer une vidéo qui s'affiche lorsqu'un visiteur arrive sur le site afin d'améliorer votre taux de conversion.

Cela fait un moment que Benjamin, le chef de projet responsable de la vidéo, travaille dessus, et vous lui avez déjà partagé pas mal de commentaires sur son travail : des petites coquilles par-ci, une erreur de scénario par-là, un manque de simplicité dans certains messages, un choix de design pas totalement aligné avec la plateforme de marque...

Il vient de vous écrire sur la messagerie instantanée

Benjamin 09/03/2022 15:50
 Je viens de terminer le dernier montage qui intègre les derniers feedbacks, tu peux le voir [ici](#). Est-ce que c'est bon pour toi ? J'attends la validation pour l'envoyer aux développeurs.

11

DES TECHNIQUES POUR GAGNER EN IMPACT

- ✓ **Désaccord d'abord** : pour être plus à l'aise une fois que c'est dit.
- ✓ **Faire des concessions** : affirmer son adhésion à l'enjeu et répéter certains arguments pour ne pas donner l'impression d'une position "a priori".
- ✓ **Pousser à réfléchir** par une posture de coaching "Avez-vous essayé de demander à vos directeurs de magasin ?" vs. "Je sais que les directeurs seront contre !"
- ✓ **Proposer des actions** même si on n'a "rien de mieux à proposer".

UNE PISTE

Ce n'est pas facile pour moi de donner mon avis parce qu'il est très différent du vôtre...

Je partage l'enjeu de "rafraîchir notre identité" comme le disait Lucie...

Mais je questionne l'angle proposé et j'aimerais qu'on écoute aussi l'avis de nos directeurs de magasin... mon sentiment c'est que...

Je vous propose de prendre deux semaines pour...

50

FEEDBACK

Une méthode simple pour donner des feedbacks qui seront compris et utilisés

Objectifs pédagogiques :

- Utiliser une méthode pour faire des feedbacks utiles.
- Le faire au bon moment.
- Inscrire le feedback dans vos routines sans dépenser trop d'énergie.

Déroulé :

- **Structurer un feedback** de développement ou de reconnaissance
Ex. d'outils :
 - **COIN** : Contexte, Observations, Impact, Next Steps.
 - Le **journal de bord** du feedback
 - La checklist des **pièges** à éviter
- **Ex. de cas** : mises en pratique entre pairs à travers un jeu de rôle inspiré de situations de management réelles pour prendre conscience des pièges à éviter.
- **Feedback entre pairs** : pratiquer le feedback entre pairs et 360
Ex. d'outils : La matrice **Start Stop Continue**

EXTRAITS

II

?

Fabio est souvent brouillon dans ses présentations clients.
 Lundi dernier, il s'est trompé dans les chiffres.
 Le jeudi d'avant, il avait oublié d'expliquer le contexte client.
 Ça arrive tout le temps.

Vous êtes sa cheffe et vous décidez de lui faire
 un feedback.

Comment le formulez-vous ?

II

UN FORMAT QUI MARCHE POUR TOUT : LA MÉTHODE COIN

C

Contexte
 À tel moment...

O

Observations
 J'ai observé que...

I

Impacts
 C'est important parce que...

N

Next Steps (Prochaines étapes)
 Qu'en penses-tu ? Comment puis-je t'aider ?

20

MANAGER COACH

Développez l'autonomie de vos collaborateurs avec des techniques issues du coaching

Objectifs pédagogiques :

- Décider quand coacher vos collaborateurs
- Utiliser les questions clés pour les faire progresser

Déroulé :

- **Ne pas coacher tout le temps** : quand coacher / trancher / former ?
Comprendre quand la posture de coach est pertinente et comment l'adopter
Ex. de Cas : Arbitrer dans de situations où l'on pourrait hésiter entre "coacher" et "trancher"
- **Poser les bonnes questions**
 - **Ex. d'outils** :
 - Banque de questions ouvertes pour accompagner en mode coaching
 - Techniques d'écoute active
- **Structurer une conversation** de coaching
 - **Ex. d'outils** : La méthode GROW
 - **Ex. de cas** : pratiquer le rôle de coach en étant observé par des pairs en petits groupes.

EXTRAITS

II

QUAND FAUT-IL LE FAIRE ?

→ Elise a travaillé sur la proposition commerciale, elle a plus d'infos que moi pour décider. Cela fait partie de son job de décider dans ce type de situations, si je décide à sa place, je ne l'aide pas.

Que faites-vous ?



Je coache



Je tranche

15

II

ÉCOUTEZ, VRAIMENT...

COMPORTEMENT

Téléphone éteint

Regardez-vous dans les yeux

Prenez des notes sur papier

PAROLE

La règle des 8 secondes.

Reformulez :

"Donc, si je comprends bien, aujourd'hui tu as le sentiment que ton client ne relaie pas tes messages aux décideurs en interne?"

37

MOTIVATION

Motiver et remotiver les individus et le collectif en continu

Objectifs pédagogiques :

- Explorer les principales dimensions de la motivation individuelle
- Définir des habitudes simples que vous pouvez utiliser tous les jours / dans toutes les interactions, aussi à distance
- Bien réagir dans des situations plus difficiles : lorsqu'une personne ou toute votre équipe est démotivée

Déroulé :

• Facteurs de motivation individuels

Ex. d'outils

- Distinguer entre facteurs d'insatisfaction et leviers de motivation avec la matrice de Herzberg.
- Explorer les facteurs de motivation individuelle : Pourquoi (Sens, impact des missions), Quoi (aspects techniques du travail Développement, nouveauté) et Comment (équilibre pro / perso, environnement de travail).

• Développer des habitudes pour motiver au quotidien

Ex. d'outils : écoute active, feedback de reconnaissance, valorisation en public.

• Remotiver un collectif démotivé

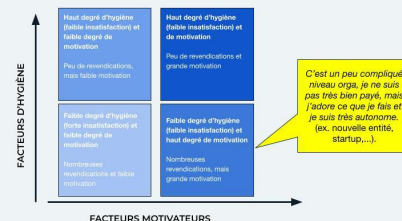
Ex. de Cas Remotiver une équipe suite à une communication négative concernant la performance collective.

EXTRAITS

MOTIVATION : TROIS DIMENSIONS ESSENTIELLES



FACTEURS D'HYGIÈNE ET VRAIS MOTIVATEURS



POINTS INDIVIDUELS 1:1

L'outil ultime d'une bonne relation managériale

Objectifs pédagogiques :

- Donner la main à votre N-1 sur la préparation des points individuels
- Utiliser le point individuel asynchrone pour améliorer la qualité des points individuels et la communication en continu
- Avoir la bonne posture pendant les points individuels

Déroulé :

- **Avant la réunion, la préparation** : planifier ses points au bon moment et définir une structure d'agenda adaptée selon le poste et la séniorité.

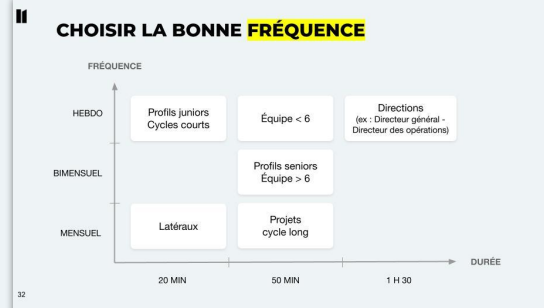
Ex. d'outils :

- Matrice pour choisir la bonne fréquence pour vos 1:1
- Modèle de structure d'agenda prêt à l'emploi

Ex. de Cas : coacher un collaborateur sur l'agenda proposé.

- **Pendant la réunion** : écouter, adapter sa posture selon le profil du collaborateur, manager par le questionnement et définir des actions concrètes et faciles à suivre dans le temps.
- Ex. d'outils** : comment adapter sa posture avec un collaborateur junior et avec un collaborateur senior.

EXTRAITS



II POUR ALLER PLUS LOIN : LA CORRESPONDANCE EN CONTINU

Le document est intitulé "Point individuel Kylian - Paloma".

Comment ça va ?

- Tout va bien de mon côté, RAS. Super !
- J'ai les enfants à la maison, car ils ont la varicelle... je m'organise de manière plus flexible et j'ai annulé presque toutes mes réunions. Je comprends, du coup, si tu ne peux t'y tenir à l'organisation. Et pour info Clémence a eu le cas il y a six mois, tu peux échanger avec lui.

Les points importants

- Tout va bien, c'est à jour et dans les temps Mimi. C'est clair. On la revu en fonction de Garmen (s'adressant à Kylian).
- La semaine dernière, j'ai principalement résolu le problème des fuseaux horaires qui bloquait l'envoi d'évaluation automatique. Bravo. Passons en parler à l'agenda mardi prochain. Ça va-t-il mieux ? Comment te sens-tu au problème ? Quelles actions tu as mises en place pour résoudre le problème ?
- Les 4 workflows standards sont maintenant statiques et sont prêts à passer en environnement URGENT 2. Je te parle à Thomas demain.

Les points sur lesquels j'ai besoin de ton aide

- J'ai besoin de ton avis sur la correspondance sur le nouveau site. Les deux points à challenger. Le charte de Lantini est-elle readable ? Les contenus sont-ils bien à temps ? Tu t'en rends-tu pas vraiment compte. Mais Lantini à l'hygiène et le contenu bien à aller semaines plus tard.

Les points sur lesquels j'ai besoin de ta décision

- Est-ce que j'ai besoin d'un point ou est-ce que j'en prend un préalable sur le projet Garmen ? Je n'ai pas encore de réponse, pour valider les options budgétaires.

POURQUOI C'EST MEILLEUR ?

- ✓ Codes couleurs pour correspondre et gagner un ou deux temps avant le point
- ✓ Noter les infos en continu pour gagner du temps
- ✓ Possibilité de se taguer et de commenter (mise à jour, actions)

À droite, on voit des échanges de messages entre Kylian et Paloma :

- Kylian : OK, d'accord, combien de temps ?
- Paloma : 10 min, merci
- Kylian : Mise à jour : c'est OK, tu peux y aller d'ici-là

POSTURE DE MANAGEMENT

Adoptez la bonne posture pour gérer les tensions et réagir aux imprévus dans votre équipe

Objectifs pédagogiques :

- Être ferme et être écouté sans être autoritaire.
- Être ouvert tout en gardant la main sur la décision finale.
- Gérer les moments où vous n'avez pas les réponses / où vous avez tort.

Déroulé :

- **Gérer une résistance**
Ex. de Cas : savoir adopter une “posture haute” pour passer des messages importants à son équipe (sans les prendre de haut).
Ex. d’outils : Banque de formulations pour être clair et impactant sans paraître autoritaire.
- **Gérer des conflits ou des imprévus**
Ex. d’outils : Techniques pour gérer les objections et s’accorder un droit à l’erreur sans perdre sa légitimité.
- **Ex. de Cas :** gérer une relation manager-managé qui s’est détériorée : comment préparer la réunion, choisir son approche, sans réagir à chaud ou sous l’emprise des émotions ?

EXTRAITS

L'OBJECTION

Après avoir délivré votre message, Anna qui traîne notoirement des pieds sur la prospection, vous dit :

"Je comprends ce que tu dis mais je t'avoue que je suis découragée car nos actions en cours ne marchent pas. J'envoie des emails à mes clients mais ils ne répondent pas car on n'a pas de contenu pour les intéresser. Donc je ne vois pas vraiment à quoi ça sert de faire plus, cela peut être contre-productif."

Que répondez-vous ?

11

LA POSTURE HAUTE POUR LES MESSAGES IMPORTANTS

- ✓ **Utiliser la première personne :**
"Je vois que" "d'après mes prévisions"
- ✓ **Un message > trois messages :** miser sur un message qui sera retenu vs une suite de messages "1. Les résultats du trimestre sont atteints, bravo... 2. En revanche, attention à la prospection..."
- ✓ **Formuler des demandes :**
"Je vous demande de..." "soyez bien attentifs à..."
- ✓ **En collectif, ne pas pointer les cas individuels,** sauf de manière abstraite :
"Il y a des différences de performance dans l'équipe"

LE DROIT A L'ERREUR

Transparence la première fois
"J'ai sous-estimé notre manque de rythme sur la prospection. C'est une erreur de ma part. Cela veut dire qu'on va être concentré là-dessus les prochaines semaines"

On passe à autre chose après
Pas la peine de le redire toutes les semaines ou de se flageller, surtout si on attend quelque chose de la part de l'équipe

MANAGER DES MANAGERS

Adoptez la bonne posture et trouvez le bon niveau entre Stratégie et Opérationnel

Objectifs pédagogiques :

- Faire davantage confiance à vos managers tout en gardant le bon niveau de contrôle.
- Adopter la bonne distance et lâcher prise pour avoir du recul sans être déconnecté du terrain.
- Engager vos managers pour qu'ils engagent leurs équipes.

Déroulé :

- **Lâcher prise au bon niveau** : comment donner de l'autonomie à ses managers tout en gardant une visibilité sur ce qui se passe sur le terrain ?
Ex. d'outil : adopter un "a priori positif" envers ses N-1, mettre en place des routines en organisant régulièrement des rdv avec ses N-2.
- **Engager** ceux qui engagent.
Ex. d'outil : la méthode "désaccord et engagement" pour gérer les cas de désalignement, les phrases-clé et pour aider vos N-1 à transmettre des messages difficiles.

EXTRAITS

LE RÉFLEXE À CONTRÔLER : "JE REPRENDS LES CHOSES EN MAIN"

La tentation de vouloir redescendre dans l'opérationnel sur un sujet d'expertise est un classique pour les managers de managers.

Ce qui est difficile à accepter : prendre conscience de ne pas avoir une visibilité totale de ce qui se passe et comment ont été prises les décisions terrain et que les choses ne soient pas faites exactement comme on les aurait faites.

Surtout si l'on est expert du sujet...

☞ Ce n'est pas du tout ce que j'aurais fait... il faut que je leur dise, autrement ...

🔥 "Ça va pas du tout, il faut faire marche arrière" ... "Quoi ??? Pourquoi TikTok ???"

Sauf si... c'est un vrai sujet urgent, où l'on risque vraiment d'aller contre un mur ...

DÉSACCORD ET ENGAGEMENT

"Je comprends que ça puisse te mettre mal à l'aise, c'est une des situations compliquées qu'on aimerait éviter.

Je vais t'aider à préparer le message à Fabien et tu peux lui dire que c'est une décision que nous avons prise de commun accord, mais c'est important que ça vienne de toi pour que ce soit clair pour lui que ces types de décisions t'appartiennent.

Sois toujours à l'aise pour me partager tes doutes et tes craintes. Nous pouvons ne pas être alignés, mais une fois que la décision est prise nous devons l'assumer et ne laisser aucun doute face aux équipes, autrement tu perdras et nous perdrons en crédibilité."

POINTS CLÉS

- ✓ Éviter que le manager dise "on m'a demandé de..." pour ne pas perdre en crédibilité et ne pas normaliser la critique des choix de direction.
- ✓ Promouvoir un principe de "désaccord et engagement" (Disagree & Commit) : on peut ne pas être d'accord avec une décision, mais s'engager à la porter une fois qu'elle est prise.

RECRUTEMENT

Attirez et sélectionnez les bons candidats pour ne plus avoir de mauvaise surprise

Objectifs pédagogiques :

- Rédiger une description de poste impactante.
- Évaluer les candidats grâce à une liste de questions efficaces.
- Identifier et lever les doutes.

Déroulé :

• Attirer la bonne personne

Ex. d'outil :

- Les éléments clés d'une fiche de poste
- Une "Scorecard" qui permet d'évaluer objectivement les compétences et les comportements/valeurs recherchés.

• Sélectionner la bonne personne

Ex. d'outil : banque de bonnes questions à poser, exemples, les mises en situation pertinentes pour tester des compétences.

Ex. cas de mise en pratique sur l'ensemble du processus (fiche, Scorecard, test de compétences)

- **Valider le recrutement** en suivant la période d'essai avec des objectifs clairs pour tout le monde.

EXTRAITS

CONSOLIDER LE TOUT DANS UNE SCORECARD
(et éviter les trous dans la raquette)

DIRECTEUR DES VENTES

Pts	Compétence	Description	Modalité d'évaluation
#2	Présentation	Sait mener un entretien exploratoire, attirer l'attention et intéresser, attirer sur des prochains étapes	Pitch produit
#3	Croissance	Sait recruter et former des vendeurs	Questions entretien
#1	Management	Sait organiser une équipe de vente. Sait gérer des situations difficiles (ex : changement de structure de variable)	Questions entretien
#4	Coachabilité	Sait écouter et prendre en compte immédiatement divers feedback	Questions entretien Mise en situation
#5	Soft	Top player sur la posture : rondes, négatives, non-verbales, adaptabilité	Cas soudainés

?

Vous avez eu un entretien avec Robin pour le poste de responsable logistique. C'est une pépite. Il remplit tous les critères que vous avez définis dans votre scorecard et les autres personnes que vous aviez impliquées dans le processus sont unanimes : il faut le prendre ! Le poste est clé et il y a une urgence à recruter car le volume de colis à envoyer ne cesse d'augmenter.

Vous appelez Robin pour lui annoncer la bonne nouvelle. Sauf qu'il vous répond qu'il vous donnera sa réponse définitive une fois qu'il aura reçu le retour d'une autre boîte.

Que faites-vous ?

REVUE DE PERFORMANCE

Tout pour en faire un véritable levier de performance et de développement

Objectifs pédagogiques :

- Préparer les éléments clés d'une revue de performance.
- Créer un vrai échange pendant la revue.
- Gérer les différents types de cas difficiles : sous-performance, hauts potentiels, plafonds de verre...

Déroulé :

- **La préparation** : faire de la revue un vrai moment d'engagement
Ex. d'outils :
 - Exemples et conseils pour définir son intention managériale : *"Cette revue sera un succès si..."*
 - Tableau Vision de succès" sur le poste, les objectifs, les compétences
- **Analyser le passé**
Ex. d'outils : Une structure pour formuler des feedbacks impactants et une méthode pour utiliser le feedback de pairs.
Ex. de Cas Formuler des actions de développement pratiques pour passer du feedback au développement
- **Mener l'entretien**
Ex. de Cas : Pratiquer entre pairs sa trame d'entretien sur un cas inspiré du réel.

EXTRAITS

2. UNE REVUE RÉUSSIE = UN MESSAGE CLAIR ET AU FUTUR

- ✓ La revue n'est pas un bilan ou un diagnostic, mais une discussion sur le futur > être tout de suite orienté sur le "futur" avec un message clair et utiliser le passé en fonction.
- ✓ Un message clair > un message exhaustif ou complet, pour aider le collaborateur à se projeter sur ses 6/12 prochains mois dans l'entreprise.
- ✓ Éviter le syndrome "happy ears" du collaborateur qui retient ce qu'il veut entendre.
- ✓ Écrire intégralement son message dans la préparation pour ne pas laisser de place à l'ambiguïté.

À ÉVITER

- Le sandwich : "c'est bien, par contre fais attention là, ok ?"
- Le "Rien à Signaler" : "rien de spécial, tout roule"
- Le bilan de compétences exhaustif

INSISTER SUR LE "POURQUOI C'EST IMPORTANT"

Insister sur l'impact pour les feedbacks difficiles ou lorsqu'il y a débat

Si le feedback est perçu comme subjectif : "Tu dis que je suis mal organisé parce que ton truc à toi c'est vraiment l'organisation"

Si le manager ne perçoit pas l'impact de son péché mignon : "Oui je sais je manque de conclusion, mais bon, c'est mon style !"

Poser des questions

"Quel impact tu penses que cela a quand tu fais ceci... ?"

"Quand tu seras à tel poste, à quel point tu penses que cela passera ?"

Éviter les arguments d'autorité ou les injonctions

"Crois en mon expérience..."

"Tu vas voir, avec le temps..."

"Un leader, c'est inclusif !"

RITUELS D'ÉQUIPE

Les meilleurs rituels individuels et collectifs pour créer du lien et piloter son équipe

Objectifs pédagogiques :

Mettre en place des rituels de pilotage et animation d'équipe en les adaptant à votre contexte :

- Des rituels individuels et collectifs revisités (réunion d'équipe, 1:1, ...) pour gagner en impact lors de ces moments-clés.
- Des rituels à expérimenter et à ajuster en fonction de vos enjeux.

Déroulé :

- **Les rituels de pilotage les plus impactants :**
Ex. d'outil collectif : la réunion d'équipe de lancement de semaine - quels messages, quelle structure.
Ex d'outil individuel : le 1:1 - s'appuyer sur l'asynchrone et l'écrit pour maximiser la valeur de l'échange.
- **Des rituels à expérimenter :** Défi du moment, Sprint, Lunch & Learn, REX.

EXTRAITS

PETITES VICTOIRES / FAILS DU QUOTIDIEN

- ✓ **Montrer les signaux faibles / donner de l'importance aux petits succès qui nourrissent la stratégie**
- ✓ **Montrer l'invisible :** les détails dans la culture de travail, les personnes de votre équipe qui font un travail "de l'ombre"
- ✓ **Parler régulièrement des difficultés ou des échecs** en toute transparence et en sortir des apprentissages pour l'équipe
- ✓ **Demander à ses relais de remonter au fil de l'eau les faits qui méritent d'être partagés**



23

#2 - LE "SPRINT" : SE SERRER LES COUDES

Pourquoi ?

Pour se donner de l'énergie sur une tâche de routine importante, mais pas très épuisante (ex. prospection, relance mail).

Pour "craquer un sujet" qui traîne ou qui a besoin d'un coup d'accélérateur (ex. le séminaire d'équipe, le cadeau de Noël pour ses partenaires/clients).

Quoi ?

Travailler en équipe, au même moment, sur le même sujet, au même endroit (ou en étant connectés en visio si équipe hybride)...

... sans forcément collaborer au sens strict du terme pendant tout le temps.

Comment ?

Toujours au même moment de la semaine, si c'est une tâche de routine (ex. "Sprint prospection").

Ou à un moment dédié pour une opération "coup de poing".

Plus simple si c'est organisé sur une journée de faible activité (ex. Vendredi pour une entreprise B2B).

STRATÉGIE D'ÉQUIPE

Analyser son équipe et la faire évoluer en fonction de ses objectifs stratégiques

Objectifs pédagogiques :

- Analyser le stade de développement de votre équipe et la posture à adopter en tant que manager.
- Identifier les compétences collectives nécessaires à la performance future de l'équipe.
- Définir les trajectoires de développement qui permettront d'atteindre vos objectifs.

Déroulé :

Vision collective

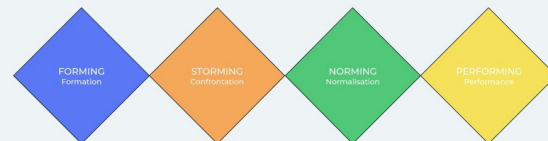
- **Stades de développement de l'équipe** : analysez le stade de développement de votre équipe (modèle de Tuckman) et les activités et risques associés.
- **Projection** : déterminez les compétences requises au sein de l'équipe au cours des prochaines années à l'aide du modèle des *Clifton Strengths*.

Évolution individuelle

- **Trajectoires individuelles** : comment faire évoluer votre équipe en fonction de vos objectifs stratégiques. Qui sont vos Leaders ou vos Potentiels, et quels sont les profils des nouveaux membres de l'équipe que vous devrez recruter ou former en interne ?

EXTRAITS

LE MODÈLE DE TUCKMAN



13

IDENTIFIER SES "POTENTIELS"

Une personne a un **poste-clé** qui **performe**, et qui

- ✓ **A un vrai intérêt pour le métier** : se forme, s'intéresse à comment gagner collectivement en efficacité, propose des améliorations pertinentes au fonctionnement d'équipe, s'intéresse aux relations avec le reste des métiers, ...
- ✓ **Est reconnue** dans l'équipe et au-delà : est jugée légitime par les membres de l'équipe (on demande souvent son avis, son aide), participe à la vie de l'équipe, entretient des relations avec d'autres équipes.
- ✓ **Se projette à long-terme** : se voit progresser dans l'équipe (cf. ses entretiens de performance), est attaché à l'entreprise, a fait preuve de sa capacité à évoluer et s'adapter.

46

LA PERLE RARE

- ✓ C'est impossible compliqué de trouver tous ces traits chez la même personne.
- ✓ Décidez ce qui est le plus important pour vous et quels est le bon compromis (ex. entre intérêt métier / reconnaissance)

TRANSMETTRE UNE VISION

Communiquer une vision et la transformer en objectifs et actions pour son équipe

Objectifs pédagogiques :

- Traduire une vision haut-niveau en objectifs et actions concrètes pour vos équipes
- Utiliser des phrases clés pour détailler les différents niveaux d'un plan d'action : vision, objectif, indicateurs et actions

Déroulé :

- **S'approprier et communiquer une vision**
Ex. d'outil : Définir la contribution de son équipe à la vision : les activités à plus fort impact et, dans le cas d'une nouvelle vision, celles à arrêter et celles à lancer.
- **De la vision à l'action :** traduire une vision en actions
Ex. d'outil : cas pratiques autour de triptyque objectifs/indicateurs/actions
- **Engager son équipe :** responsabiliser et suivre la mise en oeuvre d'initiatives liées à la vision
Ex. d'outil : déléguer et suivre au quotidien

EXTRAITS

II UNE STRUCTURE POUR LIER VISION ET ACTION

Sur quoi devons-nous nous concentrer pour aller dans le sens de la vision ? (horizon 6 / 12 mois)



22

II 1. DES INDICATEURS QUI PERMETTENT DE SUIVRE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Demandez-vous :

- ✓ Qu'est-ce que je dois mesurer pour savoir si nous sommes en train d'atteindre l'objectif ?
- ✓ Est-ce que l'équipe a bien la main sur ce résultat ? (actionnabilité et responsabilisation)

POUR VOUS AIDER

Nous saurons que nous avons atteint l'objectif si : ____

(tel indicateur chiffré est atteint / réalisé / a augmenté de X %)

37



LEADERSHIP

S'APPUYER SUR SES FORCES POUR SE DÉVELOPPER

Identifiez vos compétences clés et axes de développement prioritaires

Objectifs pédagogiques :

- Développer / enrichir votre connaissance de vous-même.
- Cartographier ses forces : ses compétences professionnelles et ses aptitudes personnelles
- Identifier ses axes de développement prioritaires et les pistes d'actions associées

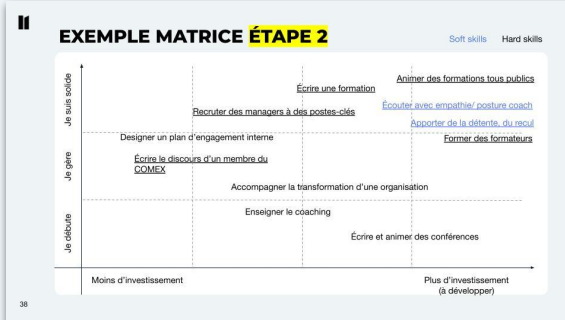
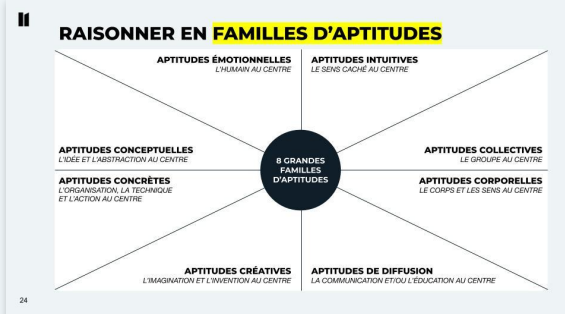
Déroulé :

Pratiquer une méthode pour :

- Connaître et valoriser ses savoir-faire professionnels
- Identifier ses aptitudes personnelles
- Parler de soi (exercice en binômes) et recevoir des feedback
- Apprendre à analyser ses activités préférées en utilisant un *journal de flow*
- Identifier et prioriser ses axes de développement à court-moyen terme
- Identifier des pistes d'action et les classer selon un critère impact/effort

Exercices individuels, en binôme et en collectif.

EXTRAITS



ANALYSER SES LEVIERS DE MOTIVATION

Identifiez et valorisez ce qui a du sens pour vous professionnellement

Objectifs pédagogiques :

- Identifier les activités professionnelles porteuses de sens pour vous.
- Identifier les sujets (projets, missions) auxquels vous voulez contribuer davantage car ils vous donnent du sens.

Déroulé :

- Apprendre à identifier ce qui a du sens "en soi" de ce qui a du sens "pour soi"
- Identifier son essence, l'impact qu'on veut avoir autour de soi (bâisseur, innovateur, fédérateur ...).
- Écrire une première ébauche de son "pourquoi" et la partager en binôme.
- En petits groupes, définir des pistes pour l'exprimer dans l'entreprise (missions, axes innovants, projets transversaux) et dans sa vie personnelle (engagement associatif, culturel...).

EXTRAITS

?

EXEMPLE

Aider les dirigeants de l'entreprise à devenir de meilleurs managers

On passe beaucoup de temps en interaction au travail, je veux contribuer à une vie corporative dans laquelle les gens se sentent managés par des leaders qui donnent du sens au travail et qui reconnaissent la contribution de chacun. Je veux aider le courage managérial.

Créer des événements internes

Dans la vie corporative, offrir des moments collectifs pendant lesquels les managers comprennent dans quelle direction va le groupe + sont fiers d'y contribuer. Pour ensuite transmettre cette fierté / envie à leurs équipes.

Être la coach de mes amis

La plupart des gens ne savent pas écouter, ils plaquent leurs "conseils" en ne se demandant pas ce qui aide vraiment leurs amis. J'aime proposer une écoute attentive, sans jugement et sans solution préconçue. Si besoin, je propose des options et on en parle. Mais je ne commence pas par là.

ÉTAPE 4/4 TEMPS-BUDDY EN SALLES VIRTUELLES

1. Partagez les 5 principaux verbes-clés qui définissent votre pourquoi. Challengez-vous pour repartir avec la liste la plus complète, compréhensible et solide possible.
2. (Profitez-en pour travailler votre manière de parler de vous de manière authentique)



Vous avez 2 x 10 minutes pour :

- 🕒 6' / Échanger entre vous (écoutez !)
- 🕒 4' / Reformuler & vous challenger



Votre rôle en tant que buddy

- 👂 Écouter pleinement (je pense pas à VOTRE speech mais écoutez le sien)
- 🗨️ Challenger votre buddy sur la clarté et le nombre de ses verbes-clés
- 🕒 Faire le time keeping

TROUVER SON MODE DE TRAVAIL OPTIMAL

Identifiez vos besoins et adaptez votre mode de travail

Objectifs pédagogiques :

- Analyser votre manière de travailler : vos valeurs et vos besoins
- Comprendre comment agir sur votre environnement de travail pour aligner efficacité et épanouissement

Déroulé :

- Identifier vos principales valeurs et besoins (ex: stabilité, changement, sécurité, reconnaissance, ...)
- Comprendre comment vos valeurs et vos besoins s'expriment dans votre environnement de travail actuel
- Définir des actions (techniques de gestion du temps, modes de communication, entourage ...) pour aligner davantage son efficacité et son épanouissement professionnels

EXTRAITS

?

Analyse

1. Notez votre top 3 et les % associés
2. Est-ce que le résultat vous surprend ? Pourquoi ?
3. Comment votre valeur la plus forte s'exprime / s'est exprimée dans votre vie professionnelle ?
4. Dans quels types de projets / missions vous sentez-vous le plus en respect de vos valeurs professionnellement ?

En solo \ 10 minutes

Mes valeurs 🌟

Mes paramètres 🌟

Mes besoins

Alignement (de 1 à 10)

Rythme de travail : matin/ soir, régulier/ fragmenté, rapide/ posé...		
Cadre / structure : horaires fixes/ flexibles, degré d'autonomie...		
Distance maison / bureau : combien de temps ? quelles modalités ?		
Entourage / appartenance : seul/ à 2/ à beaucoup, relations intimes/ distantes, types de profils...		
Ambiance : émulation, calme, énergie...		
Esthétique : lieu de travail beau, peu importe ...		
Sécurité : besoins financiers pour vous sentir en sécurité, rapport au risque...		
Autres paramètres auxquels vous pensez		

BIAIS DE GENRE (1h30 - jusqu'à 50 personnes)

En prendre conscience, réagir et mieux les prévenir

Objectifs pédagogiques :

- Prendre conscience des biais de genre dans un cadre professionnel pour mieux les éviter ou les gérer.
- Réagir face à des cas où les biais de genre influencent nos jugements et nos comportements.
- Définir ses principes pour prévenir et adresser les biais de genre.

Déroulé :

- **Prendre conscience des biais collectifs** : Quels sont les biais dont on fait l'expérience au quotidien et quel est leur impact dans un environnement professionnel ?
Ex. d'outil : Classer des comportements comme étant masculins ou féminins, pour se rendre compte de ses biais implicites.
- **Prévenir et réagir** : Comment éviter les biais et comment réagir face à un comportement discriminant ?
Ex. d'outil : Identifier les éléments de langage qui font qu'une fiche de poste s'adresse plutôt à des hommes qu'à des femmes.
- **Définir sa ligne rouge**
Ex. d'outil : Série de cas où les participants doivent réagir à des situations de discrimination et sexisme plus ou moins explicites.

EXTRAITS

II

DES "CLASSIQUES" SUR LES HOMMES

1. Les hommes ne savent pas exprimer leurs émotions.
2. Les hommes ne savent pas comprendre les sentiments des autres.
3. Les hommes ne savent pas prendre soin des enfants.
4. Les hommes ne savent pas être à l'écoute.
5. Les hommes ne savent pas demander de l'aide.
6. Les hommes ne savent pas faire preuve de patience.
7. Les hommes ne savent pas être attentifs aux détails.
8. Les hommes ne savent pas gérer le stress.
9. Les hommes ne savent pas être de bons enseignants.
10. Les hommes ne savent pas être ordonnés.
11. Les hommes ne savent pas prendre des congés parentaux.
12. Les hommes ne savent pas être diplomates.

24

II

QUIZZ

Vous participez à une réunion chez l'un de vos prestataires. Au démarrage, le manager qui dirige le projet rappelle les objectifs et dit ensuite "Ah, et il nous faudra une secrétaire pour prendre des petites notes"

Quelle couleur donnez-vous à ce comportement ?



VERT
Acceptable



ORANGE
Passable



ROUGE
Inacceptable

50

COMMUNICATION IMPACTANTE

Les techniques clés pour gagner en assertivité et délivrer des messages convaincants

Objectifs pédagogiques :

- Créer et **transmettre les bons messages**, que ce soit pour des communications simples ou complexes
- Développer une **posture de leadership** qui passe par des formules clés et par des règles de base sur la posture
- **Gagner du temps** pour préparer vos communications en vous focalisant sur les bons détails

Déroulé :

- **Créer une communication** : définir un objectif et écrire une trame
Ex. d'outil : Les 4 étapes d'une communication efficace
- **Développer une posture de leader dans ses prises de parole**
Ex. d'outil : checklist des éléments de langage-clés à utiliser dans chaque prise de parole (utiliser des formules positives et actives, adopter une posture haute, apporter de la valeur pour le collectif, ...)
- **S'améliorer personnellement**
Ex. d'outil : pratique en binôme sur un sujet d'actualité pour chaque participant

EXTRAITS

3 - SÉPARER SES MESSAGES

Séparer les messages

- ✓ Repérer les messages clés qui sont séparés par des **connecteurs logiques**
- ✓ Les répartir en **blocs**
- ✓ 1 Slide = 1 message = un titre
- ✓ Séparer le contenu du slide futur du contenu en voice over

Trame intervention Comex

S1
Bonjour à tous, je suis vraiment ravi de vous parler de ce sujet aujourd'hui, pour deux raisons. La première c'est que c'est un sujet qui me tient à cœur, et la seconde c'est que c'est ce qui je pense va être un **driver de croissance pour le groupe dans les années futures.**

S2
Donc aujourd'hui, ce que je voudrais faire c'est justement vous **partager** les **22 évolutions clés** qui **font que notre métier IT va radicalement changer** dans les prochaines années. Je vais le faire en essayant de vulgariser au maximum mais sans pour autant enlever la complexité du sujet sur les points clés.

S3
Mais pour commencer un peu de **contexte sur les enjeux** :
 - dans les années 80 puis 90, notre métier avait principalement pour objectif de "servir" les différents métiers en leur permettant de connecter via une interface continu reliant toutes les activités de l'entreprise. C'est ce que j'appelle la phrase "ESB" de l'IT.
 - Puis la révolution digitale a amené un autre aspect : la capacité pour les métiers IT de créer une interface entre les clients et nos métiers, que cela soit via des sites, produits et applications ou tout

LEADER : PLUS QU'UNE TRAME, UNE CHECKLIST

- ✓ Phrases courtes, simples, **sans adverbes**
 ✗ Nous sommes assez / plutôt proches
 ➡ Il nous reste 10%
- ✓ Formules **positives** & forme **active** (VS passive)
 ✗ Une décision qu'a été prise est
 ➡ Nous avons décidé de
- ✓ Placer une **séquence "posture haute"** avec une demande formulée à la première personne
 ➡ Je vous demande / ce que j'attends de vous, ...
- ✓ Apporter de la **valeur pour le collectif** par un apprentissage ou une mise en perspective business
 ➡ Cela signifie que nos efforts de prospection sur les 2 derniers mois sont en train de payer et qu'il faudra garder la même dynamique jusqu'à la fin du mois prochain...

Prenez les bonnes décisions dans un contexte où aucune décision ne paraît évidente

- Gagner en clarté et prendre des décisions plus facilement.
- Gérer le timing de vos décisions.
- Challenger vos décisions, seul et collectivement.

- **Gagner en clarté** : comment isoler les informations utiles, prendre du recul et prendre des décisions plus éclairées ?
Ex. d'outil : la matrice "Présent / Futur" pour arbitrer entre prendre une décision dans l'immédiat ou attendre, en fonction du contexte et des informations disponibles.

- **Contrôler ses biais et mieux décider collectivement**

Ex. d'outil : le tableau de décision (*scorecard*) pour objectiver les avis de chacun et simplifier les décisions collectives.

Ex. de cas : revenir sur une décision récente et la questionner à l'aide les techniques apprises pendant la formation - pratique entre pairs

EXTRAITS

II FAUT-IL ATTENDRE ? LA MATRICE "PRÉSENT / FUTUR"

PRÉSENT	FUTUR
Ce que je sais maintenant ✓ Stagnation de la croissance au cours des 12 derniers mois ✓ La responsabilité est à bout de souffle ✓ La rentabilité est presque impossible avec les coûts logistiques actuels	Ce que je saurai dans 3/6 mois ✓ Si les négociations avec Walmart aboutissent, il y a un potentiel pour faire X3 sur la croissance actuelle.

II UTILISER UN TABLEAU D'ÉVALUATION POUR STRUCTURER LA DÉCISION

Un bon tableau d'évaluation (scorecard)

- ✓ **Aider à la décision** sans la fournir mathématiquement
- ✓ **Faire ressortir les points clés** mais ne suffit pas pour prendre une décision
- ✓ **Être de même dimension que l'enjeu** de la décision (ex : pas 14 lignes pour un recrutement junior)

...et permettre de tout documenter de manière collaborative.

Project Name	Evaluation
Market	
Market is coming from an emerging market, with less access to resources	
Market is coming from a new market, not covered by NUBIA Africa	1 = Not at all
The market belongs to a well-known technology	5 = Yes for sure
Product	
The product is disruptive, with a strong technology component	1 = Not at all
The product covers a sector that we don't have in our portfolio, allowing us to diversify our ranges	5 = Yes for sure
Large sales potential for next 5 years	1 = Not at all
High impact	5 = Yes for sure
Strategic/Competitive Advantages	
Diversity & inclusion (areas: female founder, social category, etc.)	1 = Not at all
Is bringing interesting network and visibility to the program	5 = Yes for sure
Is a NUBIA Africa from one of our sector around the world	1 = Not at all
	5 = Yes for sure
SCORING RULES	
7 & 10 = Yes	
20 & 25 = Yes to be discussed during our daily	

DÉVELOPPER SON RÉSEAU

Entourez-vous des bonnes personnes et saisissez les opportunités d'élargir votre cercle

Objectifs pédagogiques :

- Améliorer rapidement votre personal branding.
- Étendre votre réseau interne et externe de manière utile et différenciée.
- Créer une routine avec votre réseau qui vous sert vraiment dans les moments clé.

Déroulé :

- **Marketing entrant** : Attirer les bonnes personnes et les bonnes informations
Ex. d'outils : Techniques pour améliorer son *personal branding* sur LinkedIn ou n'importe quel réseau professionnel interne ou externe
Ex. de Cas : discussion entre pairs pour formuler une intention de communication et améliorer sa présentation sur les réseaux
- **Marketing sortant** : Créer et nourrir un réseau utile
Ex. d'outils : Techniques et formulations pour écrire un mail de prise de contact ou de mise en relation
Ex. de Cas : Définir ses objectifs réseau : identifier des contacts à activer/reactiver (profil, message, ...) et définir des actions pour nourrir régulièrement son réseau en fonction de ses objectifs.

EXTRAITS

II QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Marc Lambert SEAO
 Directeur des Relations Internationales
 15 ans d'expérience en développement commercial international
 10 contacts 1 message 1 plus

Infos
 Leader expérimenté (+10 ans) à l'interface des entreprises digitales à développer les relations commerciales technologiques pour leurs utilisateurs.
 Il est à l'origine des projets de nouvelles technologies et d'une expérience de développement de nombreuses applications B2C (SaaS, SaaS, SaaS) au service de nos clients et des utilisateurs finaux.
 Il est également un expert en matière de relations commerciales, de développement commercial et de gestion de projets de développement commercial.

Expérience
SEAO
 Directeur des Relations Internationales
 2017 - Présent
 15 ans d'expérience en développement commercial international
 10 contacts 1 message 1 plus

Compétences
 Développement commercial international
 10 contacts 1 message 1 plus

Entreprises
 SEAO
 10 contacts 1 message 1 plus

LE "COLD EMAILING"

- ✓ Vous êtes directeur d'une entreprise d'agro-alimentaire sucrier (batterie, sucre à sucre)
- ✓ Pour vous nourrir, vous vous intéressez à de nouveaux types d'industrie agro-alimentaire, et en particulier celles de la nourriture à base d'insectes
- ✓ Vous connaissez Amélie de l'école mais ne lui avez pas parlé depuis
- ✓ Vous souhaitez échanger avec elle de manière ouverte pour vous enrichir.

Amélie Le Marchand AgriParis Tech
 Directrice des opérations et développement
 10 contacts 1 message 1 plus

Infos
 Leader expérimenté (+10 ans) à l'interface des entreprises digitales à développer les relations commerciales technologiques pour leurs utilisateurs.
 Il est à l'origine des projets de nouvelles technologies et d'une expérience de développement de nombreuses applications B2C (SaaS, SaaS, SaaS) au service de nos clients et des utilisateurs finaux.
 Il est également un expert en matière de relations commerciales, de développement commercial et de gestion de projets de développement commercial.

Expérience
AgriParis Tech
 Directrice des opérations et développement
 2017 - Présent
 15 ans d'expérience en développement commercial international
 10 contacts 1 message 1 plus

Compétences
 Développement commercial international
 10 contacts 1 message 1 plus

Entreprises
 AgriParis Tech
 10 contacts 1 message 1 plus

Vous avez 5 minutes pour lui envoyer un email : comment vous le structurez ?

FEMMES LEADERS CAPITALISER SUR SES FORCES POUR S’AFFIRMER ET SE DÉVELOPPER

Prenez conscience de vos forces et affirmez-les de manière authentique

Objectifs pédagogiques :

- Développer et enrichir sa **connaissance de soi**.
- **Cartographier ses forces** : ses compétences professionnelles et ses aptitudes personnelles et les affirmer de manière décomplexée pour se valoriser au bon niveau.
- Identifier ses axes de développement prioritaires et les pistes d’actions associées pour **progresser dans sa carrière**.

Déroulé :

- Connaître et valoriser ses savoir-faire professionnels.
- Identifier ses **aptitudes** personnelles.
- **Parler de soi de manière authentique** (exercice en binômes) en s’affirmant sans se sous-évaluer. Recevoir des feedbacks.
- Identifier et **prioriser** ses axes de développement à court et moyen terme.

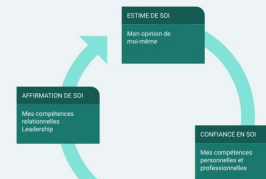
EXTRAITS

II

POURQUOI C’EST IMPORTANT...

C’est un antidote puissant au sentiment d’imposture !

"La bonne et saine estime de soi, celle qui rendra la femme indépendante de la considération, l'acceptation ou autre bénédiction donnée par les hommes, est indéniablement la clé d'accès à une relation apaisée de la femme, des femmes avec elles-mêmes"
(Patricia Braffan-Trobo, sociologue)



II

EXEMPLE MATRICE ÉTAPE 2

Soft skills Hard skills

	Moins d'investissement	Plus d'investissement (à développer)
Je suis solide	Recruter des managers à des postes-clés	Écrire une formation Animer des formations tous publics
Je gère	Designier un plan d'engagement interne Écrire le discours d'un membre du COMEX	Écouter avec empathie / posture coach Apporter de la détente, du recul Former des formateurs
Je célèbre	Accompagner la transformation d'une organisation Enseigner le coaching	Écrire et animer des conférences

30

FEMMES LEADERS COMMUNICATION IMPACTANTE

Les techniques clés pour gagner en assertivité et délivrer des messages convaincants

Objectifs pédagogiques :

- **Développer une posture de leadership** qui passe par des formules-clé en allant au-delà des genres (style masculin ou féminin).
- Créer et transmettre **les bons messages** dans des situations émotionnellement chargées : dans un contexte tendu (ex. le départ de quelqu'un de l'équipe) ou positif (ex. un gros contrat gagné).
- **S'autoriser à puiser dans ses émotions** pour gagner en impact et susciter l'adhésion.

Déroulé :

- **Créer une communication impactante** : définir un objectif et écrire une trame pour gagner en impact en utilisant un style naturel.
- **Développer une posture de leader** dans ses prises de parole : utiliser des phrases claires et sans adverbe, des formules positives et actives, adopter une posture haute, apporter de la valeur pour le collectif en donnant une perspective business.
- **Exprimer ses émotions** pour des messages authentiques : accueillir son ressenti émotionnel et choisir quand partager le besoin qui se cache derrière votre émotion.

EXTRAITS

POURQUOI C'EST IMPORTANT...

Parce qu'on a peu de modèles de discours et de communications impactantes autre que tenus par des hommes :

Les modèles de grand orateur proposés par la culture populaire sont **plutôt des hommes** (politiciens, activistes, patrons, ...) ou souvent des **femmes reconnues par leur capacité de s'affirmer face à des hommes** ou comme des hommes (Kamala Harris, Jacinda Ardern, ...).

Et pourtant... 51.8% des femmes vs 50.7% des hommes sont considérés comme compétents pour "communiquer avec impact" (Etude HBR, 2019, "Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills")

Le risque :

- Surjouer un style masculin
- Se renfermer dans un style "féminin"

Objectif : avoir un style impactant, au-delà des genres.

12

EN SYNTHÈSE - LEADER : PLUS QU'UNE TRAME, UNE CHECKLIST

- ✓ Phrases courtes, simples, sans adverbes
 ✗ Nous sommes assez / plutôt proches / "Un peu"
 🟡 Il nous reste 10%
- ✓ Formules positives & forme active (VS passive)
 ✗ Une décision qui a été prise est
 🟡 Nous avons / j'ai décidé de
- ✓ Placer une séquence "posture haute" avec une demande formulée à la première personne
 🟡 Je vous demande / ce que j'attends de vous, ...
- ✓ Utiliser son émotion pour un message authentique
 🟡 Je ressens / Je ne ressens pas / J'ai besoin de ...
- ✓ Apporter de la valeur pour le collectif par une mise en perspective
 🟡 Cela signifie que nos efforts de prospection sur les 2 derniers mois sont en train de payer et qu'il faudra garder la même dynamique jusqu'à la fin du mois prochain...

46

FEMMES LEADERS DIRE NON ET DÉVELOPPER SON ASSERTIVITÉ

Être à l'aise avec le "non" pour refuser une demande ou exprimer un désaccord

Objectifs pédagogiques :

- Être à l'aise avec les "non" du quotidien de manager.
- Refuser fermement des demandes sans déclencher de débat, même quand il s'agit de dire non à une collègue.
- Exprimer son désaccord, même quand vous êtes en minorité et que votre avis risque d'être surinterprété (et dévalorisé) comme l'avis d'une femme.

Déroulé :

- Les "non" du quotidien : **s'autoriser à dire non de manière répétée** sans perdre en crédibilité (passer par quelqu'un pour qui "rien ne va jamais") et sans démotiver l'autre.
- Les refus : **dire non à des demandes** qui vont à l'encontre d'un cadre établi ou de règles de travail d'équipe, même quand l'autre s'attend que vous réagissiez autrement "en tant que femme".
- Le désaccord en public : **partager un avis contraire dans une instance collective** (Codir, Copil...), même dans les cas où tout le monde converge vers la même opinion et que votre avis risque d'être surinterprété (sensibilité particulièrement féminine vs. une analyse business objective).

EXTRAITS

II

POURQUOI C'EST IMPORTANT...

Il est lié au **sentiment d'imposture** (si je dis non, c'est comme avouer que je n'ai pas les compétences pour y arriver).

Ou au fait de s'être faite une raison que pour arriver aux mêmes niveau de carrière/salaire "il faudra en faire plus", avoir plus de compétences, montrer que l'on peut absorber une charge de travail importante... et donc éviter de refuser des missions, des tâches, ...

Oser dire non, c'est se détacher du cliché de la fille gentille et aimée. Dans le monde professionnel, **l'enjeu n'est pas tant d'être appréciée que d'être reconnue.**

12

II

DES TECHNIQUES POUR GAGNER EN IMPACT

- ✓ **Désaccord d'abord** : pour être plus à l'aise une fois que c'est dit.
- ✓ **Faire des concessions** : affirmer son adhésion à l'enjeu et répéter certains arguments pour ne pas donner l'impression d'une position "a priori", ni un "combat féministe".
- ✓ **Pousser à réfléchir** par une posture de coaching "Avez-vous essayé de demander à vos directeurs de magasin ?" vs. "Je sais que les directeurs seront contre !"
- ✓ **Proposer des actions** même si on n'a "rien de mieux à proposer".

UNE PISTE

Ce n'est pas facile pour moi de donner mon avis parce qu'il est très différent du vôtre et je veux autant que vous que l'on avance rapidement sur le sujet ...

Je partage l'enjeu de "rafraîchir notre identité" comme le disait Lucie... Mais je questionne l'angle proposé et j'aimerais qu'on écoute aussi l'avis de nos directeurs de magasin... mon sentiment c'est que ...

Je vous propose de prendre deux semaines pour ...

45

FEMMES LEADERS INFLUENCE & RÉSEAU

Entourez-vous des bonnes personnes et apprenez à convaincre les décideurs

Objectifs pédagogiques :

- Construire une **séquence d'influence** centrée sur l'échange avec les personnes qui ont du poids sur la décision.
- **Activer son réseau** interne (collègues) ou externe (anciens collègues, alumni, pairs).
- Utiliser des techniques pour **gagner en influence aux moments-clé**.

Déroulé :

- Utiliser son influence pour **optimiser l'adhésion des parties prenantes** lors d'un moment-clé : chercher à comprendre l'avis des autres pour adapter et renforcer ses arguments.
- **Utiliser son réseau externe** (ex. alumni de la même école, anciens collègues) pour obtenir des informations ou faire de la veille.
- Utiliser la **stratégie des alliés** : s'appuyer sur ses promoteurs, gérer les détracteurs et engager les neutres.
- **Influer et vous affirmer sur une décision qui vous concerne** : une prise de poste, l'attribution d'une mission-clé...

EXTRAITS

II

POURQUOI C'EST IMPORTANT...

Parce que c'est une compétence clé du leadership et on a moins l'habitude de réseauter quand on est une minorité.

Parce qu'il y a plus de "Boys Clubs" que de "Girls Club".

Parce que les femmes sont sous-représentées dans une partie des écoles qui forment les dirigeant(e)s français(es) (ex. X-Polytechnique = 20-30% de femmes).



10

II

QU'EN PENSEZ-VOUS ?



Jade
A. Amélie

Objet
Échange Amélie < > Jade (Agro PT 98)

objet clair et référence personnelle
qui augmente le taux d'ouverture

Bonjour Amélie

intro
personnalisée

Comment vas-tu depuis notre temps à l'école ? Félicitations pour le succès d'Ynsect, que je suis particulièrement, et l'ouverture de votre nouveau site en Haut de France !

demande
claire avec
les bénéfices
pour elle

personnalisé, détaillé
Que dirais-tu de reconnecter dans les prochains mois ? Je dirige une usine chez Sucoas et je cherche à m'inspirer de mes pairs sur les procédés qui se font ailleurs, mais aussi la gestion RH et les précis problématiques opérationnelles plus classiques. De mon côté, je souhaiterais partager également mes best practices et ouvrir mon réseau afin que mes pairs puissent en profiter.

call to action

pourquoi c'est intéressant pour elle
Voici mes coordonnées (06XXXXXXX) ainsi que quelques créneaux pour un premier échange de 45 minutes, en espérant que nous puissions nous voir bientôt : call to action clair et efficace
- le 12 entre 14h et 17h
- le 16 après 16h
- les 17, 24 et 27 au déjeuner

27

FEMMES LEADERS NÉGOCIATION

Les essentiels pour réussir vos négociations commerciales et de tous les jours

Objectifs pédagogiques :

- Préparer une négociation (budget, promotion, salaire).
- Appliquer les règles d'or de toute négociation.
- Réagir aux objections clés et aux situations difficiles (désaccord, opposition frontale, ...).

Déroulé :

- Comment préparer sa négociation, **qu'il s'agisse de négocier un budget ou une promotion/augmentation**: choisir sa position de départ, identifier son point de rupture, imaginer son plan B, préparer ses concessions et ses contreparties...
- Les **postures et formulations à utiliser** : écoute active, co-construction, questions ouvertes, communication non verbale.
- Réagir à des **situations inattendues ou tendues**.
- Clôturer une négociation.
- Jeu de rôles en binômes : **négocier une promotion et une augmentation de salaire**.

EXTRAITS

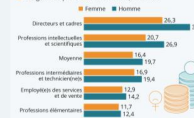
POURQUOI C'EST IMPORTANT...

En 2020, les femmes gagnent 15,8% de moins que les hommes, à compétences et diplômes équivalents.

C'est une compétence à muscler encore plus pour aller à l'encontre des clichés véhiculés.

C'est compliqué lorsqu'on souffre du sentiment d'imposture.

Une profession, deux salaires
Salaires horaires moyens des hommes et des femmes par catégorie de professions en France, en euros



Données de 2018. Classification internationale type des professions (CITP). Source : Insee.

statista

ERREUR #2 - PROPOSER UNE CONCESSION D'ENTRÉE

Ça m'intéresse !
Quel est votre prix ? 🤔

C'est 10.000 euros. Mais si le budget est un problème, je peux vous faire 5% de remise. 🙏

Donc le prix de départ c'est 9.500 euros. 🙏

Non non c'est 10.000 🙏

FEMMES LEADERS POSTURE DE FEMME LEADER

Réagir au bon niveau et au bon moment face au sexisme

Objectifs pédagogiques :

- Définir sa ligne rouge, pour soi et pour son équipe.
- Bien réagir au bon moment **face au sexisme**.
- Gérer les cas de **sexisme/discrimination** plus ou moins évidents.

Déroulé :

- Définir **sa propre ligne rouge** : quels comportements sont acceptables ou inacceptables ?
- Réagir au **sexisme ordinaire** :
 - Deux personnes de votre équipe qui commentent le CV d'une candidate en faisant **attention à son image plutôt qu'à ses compétences**.
 - Une personne de votre équipe qui est souvent la cible de **commentaires portant sur son aspect physique** plutôt que sa performance... elle dit que ça ne la gêne pas, mais...
- Gérer les cas de **sexisme dont vous êtes la cible** (cas d'un commentaire clairement déplacé pendant une réunion Codir).
- Écrire ses principes (sa ligne rouge) et les discuter en petit groupe.

EXTRAITS

11

QUIZZ

Vous avez invité un conférencier, professeur d'une grande école, pour l'ouverture de votre séminaire d'entreprise.
Au moment de commencer sa présentation il dit "Je suis vraiment ravi d'être avec vous, je n'ai pas l'habitude de voir autant de femmes dans la salle, merci d'être là, d'autant plus que c'est le début des soldes"

Quelle couleur donnez-vous à ce comportement ?

VERT
Acceptable

ORANGE
Passable

ROUGE
Inacceptable

16

LE CAS DE SONIA

Sonia 15:42
Bonjour à tous,
Juste pour vous dire que je viens de présenter notre plan d'action pour les nouvelles fonctionnalités de l'App en Comité Stratégique et il a été approuvé !
Un grand merci à tous pour votre implication !

Thomas 15:43
C'est sûr que quand c'est toi qui présente ça va toujours plus vite ...

Anna 15:45
Opération séduction réussie !

30

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Appropriiez-vous le changement, embarquez vos équipes et gérez les résistances

Objectifs pédagogiques :

- Questionner votre propre alignement dans les phases de changement
- Utiliser des techniques pour embarquer vos équipes et gérer les résistances

Déroulé :

- **S'approprier le changement** : Comment questionner son alignement ? comment se projeter dans un scénario positif ?
Ex. d'outil : la "Time Machine", un outil pour se projeter dans un scénario futur (positif, négatif) afin de matérialiser le changement et s'en approprier plus facilement.
- **Embarquer son équipe** : comment anticiper les points de blocage et mettre chacun à contribution pour l'engager
Ex. d'outil : les "Future Headlines" pour que chacun imagine les conséquences positives long-terme du changement et quelle aura été sa contribution individuelle.
- **Gérer les résistances** : comment adresser les craintes et les résistances individuelles ?
Ex. d'outil : la "Courbe du changement" pour savoir comment gérer chaque collaborateur en fonction de sa réaction face au changement.

EXTRAITS

SE PROJETER INDIVIDUELLEMENT : LE "FUTURE HEADLINE"

Choisissez un projet sur lequel vous êtes en train de travailler (interne ou externe) et écrivez la "Future Headline" de votre point de vue :

- ✓ Dans quel média (interne/externe spécialisé/grand public) sera publiée l'article et dans quelle année ?
- ✓ Quel est le titre qui parle du succès du projet ?
- ✓ Bonus : si il y avait une interview de vous, elle dirait quoi ?

À faire d'abord individuellement et à partager en collectif

Journal
som

Projet

Titre qui parle du succès du projet

Une interview de (nom, rôle)

Exemple d'un projet RH
"La plateforme carrière de Sun-Energy a permis de doubler la mobilité interne en seulement 12 mois"
Une interview de Mark Simon, l'ingénieur IT qui a développé l'algorithme derrière le succès de la plateforme

LA COURBE DU CHANGEMENT



INCLUSION

Créez un environnement où chacun se sent à l'aise pour collaborer

Objectifs pédagogiques :

- Éviter les comportements et postures qui entravent l'inclusion
- Bien réagir au bon moment
- Définir ses principes d'inclusion

Déroulé :

- **Éviter les comportements et postures qui freinent l'inclusion**
Ex. d'outils : Identifier **les comportements de l'exclusion** à travers une série de cas pratiques : quels comportements on tolère et lesquels on juge inacceptables ?
- **Bien réagir au bon moment :** comment réagir face à des comportements non inclusifs ?
Ex. d'outils : **Postures et phrases-clés** à utiliser pour réagir face aux cas de discriminations de tous les jours (genre, âge, ...)
- **Définir ses principes d'inclusion :**
Ex. d'outils : **Le canevas de l'Inclusion :** écrire ses principes d'inclusion et ses points d'attention (pour soi et son équipe)

EXTRAITS

II

QUIZZ

Anthony fait un stage bras-droit au CODIR de votre division. Son rôle principal est de faire les compte-rendus et de communiquer les actions aux participants.

Lors des tours de table d'introduction et de fermeture, c'est le seul à qui on ne demande pas de s'exprimer.

Quelle couleur donnez-vous à ce comportement ?



VERT
Acceptable



ORANGE
Passable



ROUGE
Inacceptable

15

LE CAS DE DAVID



Jennifer 15:42
Bonjour à tous,

Aujourd'hui

Après 6 mois de longs et laborieux efforts, nous avons enfin clos la négociation avec le groupe ARSMEDE II

Pour rappel, nous perçons :

- d'un contrat de 4 ans à 850k euros annuels
- du numéro 1 mondial de l'étiquetage électronique
- d'un potentiel d'upside à 2M par an à partir de 2025.

Un grand merci à toutes l'équipe impliquée @Sarah @Christian.



Et bravo @David qui avec ses cheveux gris et son savoir-faire de vieux briscard de la négociation a su rassurer le client !



32

INFLUENCE

Apprenez à convaincre ceux qui décident

Objectifs pédagogiques :

- Construire une séquence d'influence centrée sur l'échange avec les personnes qui ont du poids sur la décision.
- Utiliser des techniques pour gagner en influence aux moments-clé.

Déroulé :

- **Bâtir une séquence d'influence** : chercher à comprendre l'avis des autres pour adapter et renforcer ses arguments.
Ex. d'outils :
 - Kit des formulations à adopter pour engager un stakeholder-clé
 - Cartographie d'influence (*stakeholder mapping*)
 - Stratégie des alliés : des techniques pour s'appuyer sur les promoteurs, gérer les détracteurs et engager les neutres
- **Les moments clés** : comment obtenir l'adhésion des parties prenantes lors des moment-clés ?
Ex d'outils :
 - Les "questions qui tuent" à anticiper lors d'une réunion stratégique
 - Un mémo pour convaincre un décideur : construire ses arguments-clés et adresser les doutes de manière proactive.

EXTRAITS

II

GAGNER UN COUP D'AVANCE



Marc Madiot >
 Dir. Talents chez Groupe de Conseil
 Plus de 20 ans d'expérience - Coordonné
 Plus de 500 missions

Se contacter Message Plus

Infos
 20 ans d'expérience en Direction Talents de grands cabinets internationaux (McKinsey, Accenture)
 Études : Docteur en psychologie à l'Université de Montréal, **MBA INSEAD** (2005).
 Ma mission : valoriser la dimension humaine dans le Conseil par un accompagnement de proximité de nos talents. Passer de la rétention au développement.
 Derniers articles partagés :
 - "La clé de la rétention : des parcours de développement personnalisés"
 - "Pourquoi la culture start-up de la génération Z ne durera pas?"

COMMENTAIRES

- ✓ Grande expérience dans des marques traditionnelles donc peut se considérer expert → jouer une posture basse
- ✓ Connait les grandes écoles de ce fait sensible sur la marque employeur
- ✓ Peut-être sceptique sur ce qui attire les nouvelles générations

16

II

LES DÉTRACTEURS

🎯 **Objectif** : les gérer, anticiper et intégrer leurs objections.
 Ne pas les ignorer, mais ne pas trop investir dessus quand vous voyez que vous ne les ferez pas bouger.

- ✓ Leur donner de l'information tout le long de la séquence pour éviter le "personne ne m'a demandé mon avis !"
- ✓ Ne pas investir sur eux pour les faire changer d'avis, mais pour alléger leur position
- ✓ Écoutez-les pour comprendre ce qui motive leur désaccord et préparer vos réponses à leurs objections

28

LEADERSHIP COLLABORATIF

Créer les conditions d'une équipe où chacun peut proposer ses idées, partager ses doutes et prendre des initiatives

Objectifs pédagogiques :

- Créer un environnement où chacun se sent autorisé à partager ses idées et ses craintes.
- Soutenir la créativité de vos équipes, les encourager à prendre des initiatives et challenger la qualité des propositions.
- Valoriser les apprentissages en parlant des succès et des échecs comme sources d'amélioration.

Déroulé :

- **Laisser s'exprimer les avis** : comment autoriser le désaccord et aller chercher proactivement l'avis de tous ?
Ex. d'outil : phrases-clés pour les 1:1 et les réunions
- **Encourager la prise d'initiative** : comment avoir une équipe proactive qui agit pour améliorer les choses au quotidien ?
Ex. de cas : comment communiquer suite à l'échec d'un projet ?
Ex. d'outil : posture et phrases-clés pour valoriser les apprentissages
- **Inspirer son équipe** : comment les aider à prendre de la hauteur ?
Ex d'outil : la trame pour cadrer le "terrain de jeu"

EXTRAITS

11

EN CONTINU : PARLER DES PETITES VICTOIRES ET ÉCHECS DU QUOTIDIEN

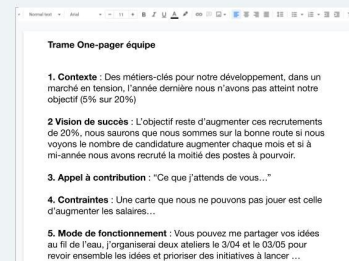
- ✓ **Souligner les signaux faibles** / donner de l'importance aux **petites initiatives qui nourrissent la stratégie**, même s'il ne s'agit pas de grands succès.
- ✓ **Parler des difficultés** et des petits échecs du quotidien pour les "normaliser" et en tirer des apprentissages.
- ✓ **Révéler l'invisible** : les détails dans la culture de travail, les personnes de votre équipe qui font un travail "de l'ombre".
- ✓ Demander à ses relais de **remonter au fil de l'eau les initiatives qui méritent d'être partagées**.



35

11

#1 GUIDER : DÉFINIR UN TERRAIN DE JEU



46

LEADERSHIP SITUATIONNEL

Adopter la bonne posture de leadership dans toutes les situations

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre ce qu'est le leadership situationnel et en identifier les bénéfices
- Savoir adapter sa posture de leadership en fonction du niveau d'autonomie et de compétence de son collaborateur
- Être capable de choisir la posture adaptée, même dans des cas moins évidents

Déroulé :

- **Naviguer entre plusieurs styles de leadership** : savoir choisir entre différentes postures de leadership (y compris celles qui sont le moins "naturelles" pour soi), selon la situation et les personnes concernées.
Ex. d'outil Guide pratique aux différents styles de leadership situationnel : diriger, coacher, soutenir, déléguer.
- **Choisir la bonne posture** : décider quelle est la meilleure manière de confier une mission et s'impliquer dans le suivi d'un projet.
Ex. d'outil : matrice Compétence x Motivation.
- **Adapter son approche** dans les cas complexes
Ex. d'outil : cas d'un projet qui demande un fort niveau d'autonomie, mais qui se déroule dans un contexte organisationnel complexe : quel rôle pour le manager ?

EXTRAITS

II LES POSTURES EN MANAGEMENT SITUATIONNEL

Y a-t-il une posture que vous adoptez plus facilement... ou plus difficilement ?

Coaching

Caractéristiques : Forte orientation sur la tâche, forte orientation relationnelle
Le manager guide activement tout en encourageant et soutenant son collaborateur pour développer ses compétences et sa motivation.

Délégitif

Caractéristiques : Faible orientation sur la tâche, faible orientation relationnelle
Le manager fait confiance à ses collaborateurs pour mener leurs missions de façon autonome, avec un minimum de supervision.

Directif

Caractéristiques : Forte orientation sur la tâche, faible orientation relationnelle
Le manager donne des consignes claires, supervise de près les tâches et s'assure du respect des consignes.

Soutien

Caractéristiques : Faible orientation sur la tâche, forte orientation relationnelle
Le manager accompagne et soutient ses collaborateurs, les laissant prendre plus de responsabilités tout en restant disponible pour les conseiller et leur faire des retours.

II COACHING

QUAND

Quand un collaborateur a encore des lacunes de compétences mais montre de la motivation et de la bonne volonté

Pour permettre à quelqu'un de sortir de sa zone de confort et de monter en compétences

Pour "tester" l'autonomie d'un collaborateur tout en l'accompagnant dans sa progression

COMMENT

Demander à la personne de vous faire des points d'avancement réguliers de manière proactive

Programmer des check-ins à intervalles réguliers

Votre rôle : poser des questions ouvertes, sans apporter les réponses à sa place

Exemples de questions : Qu'est-ce qui te fait hésiter ? Quels autres éléments importants faut-il prendre en compte ? Comment as-tu géré une situation similaire dans le passé ?

ALLER PLUS LOIN

Le coaching prend du temps : vous devez rester présent pour ajuster le niveau de guidance.

C'est un investissement : il demande plus d'énergie à court terme mais permet de gagner du temps ensuite.

Si vous (ou votre équipe) manquez d'énergie, ce n'est peut-être pas le bon moment pour adopter cette posture.

Exemples?

NÉGOCIATION

L'essentiel pour réussir vos négociations commerciales et de tous les jours

Objectifs pédagogiques :

- Préparer une négociation.
- Appliquer les règles d'or de toute négociation.
- Réagir aux objections clés et aux situations difficiles.

Déroulé :

- **Se préparer** : choisir sa position de départ, identifier son point de rupture, imaginer son plan B, préparer ses concessions et ses contreparties...
Ex. d'outils : la "zone d'accord possible", le BATNA
- **Partager sa position**
Ex. d'outils : Les postures et formulations à utiliser : écoute active, co-construction, questions ouvertes, communication non verbale.
- Analyser les problèmes et trouver un accord :
Ex. d'outils : la "concession" et les erreurs à éviter
- **Clôturer** :
Ex de Cas : s'entraîner entre pairs sur des cas inspirés de la vie réelle

EXTRAITS

II

ERREUR #2 - PROPOSER UNE CONCESSION D'ENTRÉE

Ça m'intéresse !
Quel est votre prix ? 😊

C'est 10,000 euros. Mais si le budget est un problème, je peux vous faire 5% de remise. 😊

Donc le prix de départ c'est 9,500 euros. 😊

Non non c'est 10,000 😊

29

DÉROULÉ

Par groupe de 4 personnes :

- 👉 Dans chaque salle, deux personnes choisissent la position 1, deux choisissent la position 2.
- 👉 **5 minutes** : chacun prépare sa négociation individuellement en lisant uniquement le cas qui correspond à sa position (5 min)
- 👉 **8 minutes** :
 - ✓ Un binôme va jouer le cas.
 - ✓ L'autre binôme se met en mode "coach" et observe comment la personne qui a leur rôle s'en sort : quand est-ce qu'elle marque des points, quand elle est en difficulté.
- 👉 **7-8 minutes** : chaque binôme "coach" debrief sur les points forts, les points faibles et les choses qu'ils auraient fait différemment

PRIORISATION

Choisir ce sur quoi vous devriez vous concentrer collectivement et individuellement

Objectifs pédagogiques :

- Arbitrer sur les **priorités collectives** : objectifs stratégiques, projets à lancer ou à arrêter, ...
- Définir ses **priorités individuelles** : à long-terme pour se concentrer sur les activités sur lesquelles on a le plus d'impact; à court-terme pour arbitrer même dans les cas où tout semble urgent et important.

Déroulé :

- **Prioriser collectivement** : Comment définir des bons objectifs ambitieux et réalistes ? Comment décider s'il faut arrêter un projet ?

Ex. d'outils :

- Banque de questions pour prendre du recul sur un projet
- Évaluer le **coût d'opportunité** d'un projet pour décider si l'arrêter ou le poursuivre : qu'est-ce qu'on pourrait faire si on utilisait les mêmes ressources ailleurs ?

- **Prioriser individuellement** : Comment passer le plus de temps sur ce qui a le plus de valeur ?

Ex d'outils : la matrice d'Eisenhower (Urgent x Important) et la Matrice Effort x Impact

Ex. de Cas : Série de cas pour aider les participants à se fixer des principes pour prioriser entre plusieurs activités avec le même niveau d'urgence et d'importance.

EXTRAITS

DES QUESTIONS POUR PRENDRE DU REcul

Suite du projet Metaverse

Si je devais lancer aujourd'hui le même projet, est-ce que je le ferais ?
 Je ne crois pas, la vague du Metaverse est vite retombée. Ou en tout cas pas de la même manière. Je commencerais par une étude des contraintes et par un pilote sur une agence. Plus pour faire de la prospective qu'autre chose.

Si j'arrivais aujourd'hui dans l'entreprise et je devais faire au audit des projets en cours, j'en penserais quoi ?
 Ce n'est pas un projet lancé de manière précipitée en suivant "l'idée du moment" et avec une approche pas du tout "test & learn".

Quel était le vrai objectif pour lancer ce projet ? Montrer à nos actionnaires et concurrents qu'on bouge sur le Digital même si on est en retard sur la digitalisation des salariés.
Au point où nous en sommes, comment pourrions-nous atteindre cet objectif de la manière la plus efficace, avec un minimum de ressources ?
 Faire le minimum pour réaliser une démo qui permette de montrer qu'on a exploré le sujet de manière sérieuse et on connaît ses avantages et limites/contraintes.

POINTS CLÉS

- ✓ Répondre de la manière la plus honnête possible, parler à soi-même comme si c'était de l'introspection ("C'était quoi le vrai objectif du projet ?")
- ✓ D'abord individuellement, ensuite confronter ses avis
- ✓ Si nécessaire, utiliser une **scorecard** pour quantifier les avis (ex. Entre 1 et 5, quel est l'impact de ce projet sur notre marque ?)

CONFLIT #1 : L'URGENCE

Vous êtes manager commercial dans une entreprise de service. Manon, une de vos juniors chargée de petits comptes, vous appelle paniquée. Elle vient d'apprendre qu'un de ses clients allait l'appeler dans 15 minutes pour parler budget. Elle n'est pas encore à l'aise là-dessus et souhaite votre présence sur le call. Cela vous emble car vous avez un entretien annuel qui démarre dans 10 minutes.

Que choisissez-vous ? Pourquoi ?

X

Je participe à l'appel téléphonique avec Manon

✓

Je démarre l'entretien annuel à l'heure



COLLABORATION

COLLABORATION EN HYBRIDE

Les meilleures pratiques pour collaborer efficacement en hybride

Objectifs pédagogiques :

- Utiliser les pratiques fondamentales de la collaboration en hybride qui vous feront gagner en efficacité et en qualité de travail.
- Gérer les problèmes de la collaboration en hybride surtout quand c'est à vous de faire contribuer les autres.

Déroulé :

- Utiliser son agenda comme un outil de collaboration qui permet de se coordonner en évitant les échanges inutiles.
- Donner de la visibilité sur ses priorités et connaître celles des autres pour garder une vision globale de l'activité et faciliter l'entraide.
- Préparer ses points individuels pour en tirer le maximum de valeur.
- Rédiger et présenter son "guide to me" : un mode d'emploi personnel pour savoir comment chacun travaille.
- S'entraîner à gérer des cas où la collaboration est difficile : une séquence collaborative en hybride et un cas où un contributeur-clé sur un de nos projets nous échappe.

EXTRAITS

11

TEMPLATE

MON ORGANISATION PERSONNELLE

Gestion de l'agenda, préférences d'organisation, comment je gère l'hybride (à distance, sur place)

CE QUI M'ÉNERVE

Ce qui m'énerve :

COMMENT ME CONTACTER

Préférences de communication

JE M'EN EXCUSE D'AVANCE

Mes défauts à connaître

CE QUI EST IMPORTANT POUR MOI

Ce qu'il faut savoir pour bien travailler avec moi

POUR ME METTRE DANS VOTRE POCHE

Anecdotes, passions

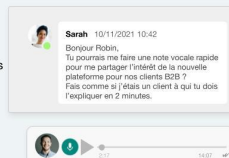
38

11

1. SIMPLIFIER LA MANIÈRE DE CONTRIBUER

Au lieu de demander un texte rédigé :

- ✓ Demander une **note vocale** ou un enregistrement **Loom** : plus rapides, moins structurés, mieux adaptés à des moments de faible énergie.
- ✓ Proposer un coup de fil en mode "interview" : "Je te pose des questions, je rédige une version, tu réagis/valides"



COLLABORATION INTERCULTURELLE

Travailler avec des équipes de cultures différentes

Objectifs pédagogiques :

- Utiliser quelques techniques pour mieux comprendre les habitudes et les préférences personnelles des uns et des autres au travail.
- Adapter votre façon de communiquer, de déléguer, de donner du feedback et de prendre des décisions dans un environnement multiculturel.

Déroulé :

- **Préférences personnelles** : au-delà des “cultures” : comment s’adapter à différentes manières de collaborer et communiquer ?
Ex. d’outils: le “Guide to me”, rédiger son “mode d’emploi” ce qu’il faut savoir pour bien collaborer avec moi.
- **Communiquer** : comment adapter sa manière de **convaincre**, **déléguer**, donner du **feedback** ?
Ex. d’outils :
 - Comment adapter un feedback (plus ou moins direct) selon la culture de la personne qui le reçoit
 - **Délégation** : matrice pour choisir quand il faut se concentrer davantage sur le "Pourquoi" et quand faut-il se concentrer davantage sur le "Comment"

EXTRAITS

TEMPLATE

MON ORGANISATION PERSONNELLE
Comment j'organise mon temps, comment j'utilise les principaux outils de communication.

MON STYLE DE COMMUNICATION
Comment est-ce que j'aime donner et recevoir des informations, y compris le feedback.
Préférences en termes de canaux de communication

À SAVOIR SI NOUS TRAVAILLONS ENSEMBLE
Ce qui est important pour moi lorsque nous travaillons ensemble.
De quoi ai-je besoin pour être efficace et pour me sentir bien ?
Quelle est l'importance des activités informelles pour moi ?

CE QUI M'ÉNERVE
Ce qui me met en dérange ou me fait mal réagir.

POUR ME METTRE DANS VOTRE POCHE
Anecdotes, loisirs, petits détails personnels.

FEEDBACK NÉGATIF : DIRECT OU INDIRECT

FEEDBACK NÉGATIF DIRECT

FEEDBACK NÉGATIF INDIRECT

Russie

Pays-Bas

Allemagne

France

Danemark

Norvège

Espagne

Australie

Royaume Uni

États Unis

Mexique

Inde

Kenya

Chine

Arabie Saoudite

Thaïlande

Japon

Personnes au sang chaud

DISCLAIMER

Les émotions peuvent envahir la culture. Les personnes plus empathiques donneront un feedback plus doux, quelle que soit leur origine culturelle. Les personnes au sang chaud seront plus directes.

Personnes Empathiques

COLLABORATION TRANSVERSE

Développer les synergies inter-équipes, fluidifier les projets transverses et casser les silos

Objectifs pédagogiques :

- Développer une vision d'ensemble des relations de votre équipe avec d'autres départements, métiers et réseaux internationaux
- Renforcer la communication inter-équipes afin de réduire les silos et fluidifier les projets
- Identifier l'origine des tensions entre équipes et mettre en œuvre des actions pour les résoudre

Déroulé :

- **Renforcer sa vision transverse** : cartographier ses relations, comprendre les "interdépendances" avec d'autres métiers.
- **Ex. d'outil** : Cartographie "réseau" ou "chaîne de valeur" : quelles relations, quelles tensions existantes, sur quelles relations investir davantage ?
- **Renforcer la cohésion transverse** : communication inter-équipes et rituels communs (outils, phrases clés, rituels).
- **Comprendre et adresser les tensions** : analyser des enjeux légitimes, mais conflictuels.

Ex. d'outil : Comprendre les besoins en opposition entre équipes / métier et trouver une zone d'accord possible.

EXTRAITS

CARTOGRAPHIER LES RELATIONS : APPROCHE "CHAÎNE DE VALEUR"

Explorer la chaîne de valeur d'un produit ou service :
quelles étapes et quels métiers / départements
impliqués pour que la valeur soit délivrée au client ?

Utile pour

- ✓ Cartographier ses relations dans une **logique de production et distribution de biens** avec une approche centrée client.
- ✓ Comprendre comment différents métiers contribuent à **délivrer une valeur au client**.
- ✓ Rechercher des **manières de fluidifier les échanges** avec des métiers qui font partie de la même chaîne de valeur



Mode, Mobilier, Biens de consommation,
Agroalimentaire, Fournitures pro, ...

PARTAGER DES INFORMATIONS TRANSVERSES : UN EXEMPLE

Je voudrais vous partager une **bonne nouvelle interne** : nos collègues de l'équipe IT viennent de lancer un chantier qui permettra d'augmenter la **sécurité** de notre solution et d'implémenter **plus rapidement** des nouvelles fonctionnalités.

À terme, **cela nous permettra de valoriser la sécurité** de notre solution. Cela rentre aussi dans le cadre du plan stratégique 2030.

N'hésitez pas à **demandeur plus d'infos à vos contacts IT**, ils seront ravis de vous en parler.

Langage **positif** "bonne nouvelle".
Parler de "collègues" pour créer de la proximité, esprit "One team".

Nommer les **avantages** du projet sans technicités inutiles (langage RUST).

Mettre en avant l'**intérêt** pour l'équipe
"Qu'est-ce que cela nous apporte ?"

En profiter pour **encourager les relations transverses**.

COMMUNICATION ASYNCHRONE

Communiquez efficacement et évitez les réunions

Objectifs pédagogiques :

- Choisir et faire utiliser les bons canaux de communication en fonction des situations.
- Maîtriser les canaux asynchrones, notamment l'écrit, et améliorer la qualité de l'écriture collective.

Déroulé :

- **Asynchrone par défaut**
Ex. de cas : Identifier les différentes opportunités de communication asynchrone alternatives aux réunions
Ex. d'outils : le mémo
 - **Écrire et faire écrire** : améliorer la qualité de sa communication écrite et celle de ses collaborateurs.
 - Les meilleures pratiques pour :
 - Les règles pour une communication efficace
 - Transformer un mail en espace de travail
 - Améliorer la qualité d'un document partagé
- Ex. de Cas** : améliorer la qualité de messages écrits (mails, messages réseaux sociaux d'entreprise, ...)

EXTRAITS

RÉUNION D'ÉQUIPE → UN LOOM

MARCHE

- Teal 10:00 à 10:30
- Préparation COPIL 10:30 à 10:50
- 11 Samedi - Charles 11:00 à 12:00
- DL 12:30 à 13:30
- Réunion d'équipe hebdomadaire 14:00 à 15:00
- Coaching Julien 15:00 à 15:30
- COPIL Samedi 15:30 à 15:50
- Crash up 17:00 à 17:30

QUE PENSEZ-VOUS DE CET EMAIL ?

Arthur
A Jennifer, Sarah, Michael, Alex

Objet
C'est parti pour le nouveau site !

Bonjour à tous,

Cela fait quelques mois que nous réfléchissons à changer le site actuel car nous avons accumulé pas mal d'informations qui nous disent que nous pouvons beaucoup mieux faire. Par ailleurs, la période business un peu plus calme qui arrive nous donne plus de temps pour le faire. J'ai pas mal réfléchi sur le sujet et j'ai commencé à lister mes idées de nouvelle architecture et de contenus [ici](#).

En termes de deadline, cela sent bien qu'on avance sur le design dès ce mois. Du coup je vous propose de lister toutes vos idées dans le doc et on en parlera ensemble la semaine prochaine. Qu'en pensez-vous ?

Par ailleurs, il va nous falloir choisir un nouveau prestataire pour nous accompagner, le dernier étant trop cher et pas assez qualitatif à mon sens. Si vous avez des références en tête, n'hésitez pas à m'en envoyer !

Merci et belle journée !
Arthur

COMMUNICATION NON VIOLENTE

Pratiquer les outils de la CNV pour une communication assertive et bienveillante

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre l'intérêt de la Communication non Violente pour développer une communication assertive et bienveillante
- Utiliser OSBD, l'outil essentiel de la CNV pour vos communications au quotidien

Déroulé :

Pratiquer la méthode OSBD (Objectifs, Sentiments, Besoin, Demande)

- Observer sans évaluer :**
Ex. de cas : exercices de reformulation pour passer du jugement à l'observation (ex. *Je vois que cette conversation t'agace, tu ne m'écoutes pas*).
- Identifier et exprimer ses sentiments et besoins :**
Ex. de cas : exercices d'identification et expression de sentiments et besoins dans la communication interpersonnelle
- Formuler des feedbacks complexes avec OSBD**
Ex. de cas : Exercices en plénière et en petits groupes pour s'entraîner à adresser des sujets interpersonnels complexes avec la méthode OSBD

EXTRAITS

II

LA MÉTHODE OSBD

J'observe en comportement concret qui affecte mon bien-être. Je réagis à ce comportement par un sentiment. Je cite les désirs, besoins ou valeurs qui ont éveillé ce sentiment. Je demande à l'autrui des actions concrètes qui contribueront à mon bien-être.

- | | |
|----------|--|
| O | Observation (sans juger)
<i>À tel moment... Il s'est passé ça, tu as dit "... "</i> |
| S | Sentiment
<i>Ce que j'ai ressenti, l'émotion que ça m'a provoqué...</i> |
| B | Besoin (le mien, pas une action que j'attends de toi)
<i>Quelle est l'origine de ce sentiment ? J'ai besoin de... j'ai un besoin de...</i> |
| D | Demande
<i>Une demande raisonnable : la prochaine fois..., ce que je te propose...</i> |

15

II

ATTENTION AUX SENTIMENTS ACCUSATOIRES

Je ne me sens pas écouté = tu ne m'écoutes pas

Je me sens abandonné = tu m'as abandonné

J'ai le sentiment que ça ne t'intéresse pas = je t'attribue une pensée "ça ne m'intéresse pas"

Utiliser le verbe "sentir" ne suffit pas

~~Tu ne m'écoutes pas~~ Je suis affligé, car je t'en ai parlé à chaque 1:1 mais rien a avancé

~~Tu m'as abandonné~~ On annule systématiquement nos 1:1 et je me retrouve à prendre plusieurs décisions complexes sans pouvoir en discuter... **Je me sens seul, j'ai besoin de soutien.**

Je suis découragé, frustré, démoralisé,

39

GESTION DE PROJET

Bien gérer les moments clés d'un projet

Objectifs pédagogiques :

- Créer un cadre projet robuste dans la durée
- Mettre en place un système de pilotage optimal
- Animer et gérer au quotidien, y compris en cas de problèmes

Déroulé :

- **Cadrer et lancer un projet**
Ex. d'outils : Rédiger un Document de cadrage qui explique de manière ultra-précise le cadre du projet (objectifs, responsabilités) et les principes de collaboration (usage de l'espace de travail, canaux privilégiés...)
- **Planifier et déléguer avec les outils GANTT et RACI**
- **Piloter et animer avec des rituels-projet efficaces**
Ex. d'outils : le message de fin de semaine, points d'équipe, entraide, en faisant le bon usage du présentiel pour gérer les imprévus et favoriser la collaboration.
- **Gérer les problèmes de performance**
Ex. d'outils : Utiliser la communication synchrone et asynchrone pour recadrer dans l'immédiat et améliorer la collaboration sur le long terme.

EXTRAITS

ON N'EST JAMAIS TROP PRÉCIS Encore plus en hybride...

PAS D'ANGLES MORTS

- ✓ Tout expliciter, même ce qui pourrait sembler évident (commenter vs. modifier le document)
- ✓ Se challenger en se mettant à la place du contributeur qui a une vision partielle du projet
- ✓ Mettre à jour son document de cadrage en fonction des questions de l'équipe
- ✓ Créer une section FAQ

3/ Rôles, responsabilités et livrables

[...]

Pour l'ensemble du projet, il faudra compter 2h par semaine pendant 4 semaines. Donc une journée en tout. Afin d'avancer collectivement et avec une bonne qualité d'exécution, j'estime que chacun mette bien 2h par semaine vs. rien puis un bloc de 4h.

Si vous voyez qu'en 2h vous n'arrivez pas à avancer rapidement, ne faites pas le sacrifice de la qualité. Avancer plus lentement, mais en gardant une haute exigence.

En termes d'organisation, je vous conseille d'ores et déjà de bloquer du temps dans vos agendas par plages de 30 minutes ou 1h et de rendre ce temps visible dans votre agenda pour mieux collaborer.

Vous trouverez dans cet Excel partagé le livrable avec la checklist à suivre. Chacun d'entre vous a un onglet à son nom, vous pouvez l'utiliser en mode édition directement. Si vous avez des questions, créez un commentaire et taguez-moi dessus.

2 - PARTAGER LES AVANCEMENTS : LE MESSAGE DE FIN DE SEMAINE

Weekly Reporting 22/11 17:00

@chanel C'est l'heure du reporting de la semaine 📊 !

- État d'avancement général : 62%
- Avance / retard vs. plan : +6%
- Budget : -2%

Bravo à toute l'équipe ! Excellent weekend, et à la semaine prochaine !

LA CLÉ : RITUALISER

- Le rédiger comme s'il était adressé à une partie prenante qui suit le projet de loin et qui est très occupée
- Un message écrit sur l'espace commun qui clôture la semaine en partageant l'avancement et les apprentissages.
- Choisir la bonne fréquence en fonction du projet (1x par semaine, etc.)

Max 22/11 17:43

Merci à tous. On est parfaitement dans le rythme. Je vous partage deux autres points :

- Le mémo que j'ai envoyé au COPIL pour la semaine prochaine
- Un point de vigilance sur les intégrations Salesforce <-> Airtable. On a eu plusieurs erreurs sur la base de données client. Faites un double check lorsque vous les faites la semaine prochaine.

GESTION DU TEMPS ET DE L'ÉNERGIE

Organisez vos semaines pour optimiser votre temps et votre énergie et protéger votre concentration

Objectifs pédagogiques :

- Organiser votre semaine autour de la valeur que vous voulez créer.
- Gérer votre agenda comme votre principal outil de communication en hybride.
- Préserver votre temps et votre focus.
- Mettre votre énergie au bon endroit.

Déroulé :

- **Ritualiser son agenda**
Ex. d'outils :
 - Identifier et planifier ses tâches recurrentes et les protéger
 - Technique de structuration de l'agenda : Distinguer des plages de travail approfondi et des plages de travail "to-do".
- **Faire les bon choix et préserver son focus** savoir où l'on souhaite créer de la valeur et faire les bons choix de maintien ou d'abandon de son focus en fonction des situations
Ex. d'outils : définir ses propres principes d'arbitrage, à utiliser quand tout semble important et urgent.

Ex. de Cas : présenter son agenda à ses pairs (groupes de 3) et identifier des mauvaises pratiques à arrêter et des actions à mettre en place pour améliorer l'organisation de son temps

EXTRAITS

II IDENTIFIER DES PLAGES RÉCURRENTES ET LES RÉSERVER À L'AVANCE

Réunions récurrentes

- Réunion d'équipe
- 1:1
- Réunions transverses

Temps de travail individuel récurrents

- Travail de fond
- Petites tâches
- Préparation de réunions récurrentes

Temps de disponibilité récurrent

- Disponible pour réunion
 - Disponible pour l'équipe
- Et aussi vos jours de présence au bureau

Réunion hebdo équipe 9:30 à 10:30 Préparation 1:1 1:1 Lucie 11:00 à 12:00 Dél 12:30 à 13:30 1:1 Mark 13:30 à 14:30 1:1 John 15:00 à 16:00 Petites tâches "To do" 16:30 à 17:30	Dispo pour réunions 9:30 à 10:30 Réunion Client 11:00 à 12:00 Dél 12:30 à 13:30 Analyse plan commercial 15:30 à 16:00 Plan semaine pro 16:30 à 17:00
--	--

20

II QUESTIONNER ET PRÉPARER LES RÉUNIONS

- ✓ Regarder les réunions de la semaine avec "un œil neuf" :

- Est-ce que ça peut se gérer en asynchrone ou nous avons vraiment besoin d'échanger en live ?
- Est-ce que c'est le bon moment pour cette réunion ou pourrait-elle avoir lieu plus tard ?

- ✓ Si on décide de l'annuler ou de ne pas participer : le faire **des le lundi** plutôt que laisser l'invitation traîner jusqu'au dernier moment.

- ✓ **Réserver le temps nécessaire pour préparer** celles qui restent (et qui sont donc clés) : 1:1, Copil, Costrat, client important,...

MON	TUE
3	4
Prép semaine 8:30 - 9:00pm Réunion hebdo 9:30 - 10:30pm Préparation des entretiens 360 10 - 12pm Petites tâches 12:30 - 13:00 Déjeuner 13:00 - 13:30 Préparer 1:1 14:00 - 15:00 1:1 Lucie / Juliette 15:00 - 16:00 1:1 Romain / Juliette 16:00 - 17:00	Concert Invitation 8:30 à 11:00 Prép CODIR 16:30 - 17:00 CODIR 17:30 - 18:00pm To do billing 18:00 - 19:00

35

GESTION DES ÉMOTIONS ET DES CONFLITS

Gérer efficacement le stress et les conflits pour soi et les autres

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre et exprimer vos propres besoins fondamentaux et ceux des personnes qui vous entourent
- Analyser les situations de stress pour mieux les gérer
- Gérer les tensions entre des personnes qui ont des besoins conflictuels

Déroulé :

- **Comprendre les besoins fondamentaux** (les siens et ceux des autres), réfléchir à ses propres besoins et ses sources de stress et comprendre comment interagir avec différents profils.
Ex. d'outil : les profils Process Com (Analyseur, Énergiseur, Promoteur, ...)
- **Gérer les conflits** et anticiper les tensions, en connaissant les besoins et les vecteurs de tension entre différents profils. Adresser et aider à adresser le conflit en tant que tierce personne.
Ex. d'outil : Banque de questions à poser pour aider un collègue à exprimer ses besoins en matière de collaboration.
Ex. de Cas : aider deux collègues à parler d'une tension récente afin de mieux se comprendre et apaiser la relation

EXTRAITS

II ÉNERGISEUR

TRAITS DE PERSONNALITÉ

SPONTANÉ CRÉATIF
LUDIQUE

PERCEPTION : Réactions
Réagit aux personnes et aux situations de manière tranchée (j'aime/j'aime pas). Voit les choses avec humour.

PHRASES TYPE
"C'est trop cool bien !" "Attends, mais c'est super !" "Ça, c'est tout ce que je déteste"

BESOINS
Contact : a besoin d'un environnement stimulant, d'interactions fréquentes, de couleur, de musique. Veut s'entourer de personnes pleines d'entrain et amusantes. "Met l'ambiance" en Open Space.
Préfère le style de management **Laissez-faire** qui nourrit son fort besoin d'autonomie, liberté d'action et créativité.

SOUS STRESS

1. **Va dans tous les sens** : délègue un projet n'importe comment "Hein, quoi... je ne comprends plus rien là"
2. **Blâme** : Critique et se plaint, c'est la faute des autres si ça ne marche pas. Peut avoir des difficultés à prendre des responsabilités. Contre souvent avec "Oui, mais ..."

CHACUNE SA VERSION

Romane [collaboratrice] 10:11
On a parlé que de résultats passés et d'objectifs et du fait qu'il faut accélérer sur les prochaines campagnes. Je m'attendais qu'on parle un peu plus de moi...
Je comprends l'enthousiasme et l'envie de faire toujours plus, j'ai tout accepté, mais je ne suis pas sûre d'être au niveau.
J'aimerais bien qu'on prenne le temps travailler plus en équipe, on a chacun nos forces et je pense qu'ensemble, on pourrait mieux faire.

Noréna [manager] 10:27
Je ne sais pas trop quoi en penser... je la soutiens sur tout ce qu'elle fait, les objectifs sont clairs, elle me dit oui à tout, qu'elle a tout compris, mais après ça n'avance pas.
On a repéré des erreurs qu'elle avait faites sur les dernières campagnes et pour elle c'est juste dû au rythme effréné qu'on s'impose, alors que moi, j'ai l'impression qu'on avance au ralenti...
Écoute, on est dans une période super excitante... on verra comment elle se débrouille ...

Quelles questions vous leur posez pour les aider à analyser la situation ?

RÉUNIONS : MOINS MAIS MIEUX

Faire moins de réunions et rendre plus efficaces celles qui restent

Objectifs pédagogiques :

- Limiter les réunions : les remplacer par des séquences asynchrones ou les refuser sans brusquer les organisateurs.
- Préparer et mener une réunion pour que le temps passé ensemble soit le plus utile et productif possible.

Déroulé :

• Limiter les réunions :

Ex. de cas série de cas où les participants proposent d'autres formats de communication pour remplacer les réunions dont ils peuvent se passer.

Ex. d'outils :

- Conseils sur l'utilisation de différents formats alternatifs aux réunions : notes vocales, messages vidéo, newsletter régulière, ...
- Techniques pour refuser des réunions sans brusquer l'organisateur.

• Préparer et mener une réunion :

Ex. d'outils :

- **Grille d'analyse d'une invitation** : évaluer et améliorer l'intitulé, le cadrage, l'objectif, la liste des participants et l'ordre du jour, avec des bonnes pratiques concrètes pour chaque élément.
- **Modèle de séquence** avant / pendant / après : structurer une réunion de décision collective avec des repères clairs à chaque étape.
- **Techniques d'animation** : ouvrir efficacement, répartir la parole, stimuler la participation et clôturer avec impact.

EXTRAITS

NEWSLETTER À STRUCTURE ET CADENCE FIXES

VOUS ÊTES INVITÉ À UNE RÉUNION

Qu'est-ce qui ne va pas dans cette invitation ?

S'ADAPTER À DES STYLES DIFFÉRENTS

Apprenez à collaborer avec des personnes qui ont un style différent du vôtre

Objectifs pédagogiques :

- Identifier le style chez vous et chez les autres.
- Vous adapter dans la bonne mesure et au bon moment.

Déroulé :

- **Découvrir son propre style** et comprendre ce que cela signifie en termes de comportements managériaux, de biais, de points d'attention.
Ex. d'outils : le DISC et les comportements managériaux associés à chaque profil
- **Apprendre à décrypter les différents styles** dans ses équipes sans faire passer un test à tout le monde.
Ex. de Cas : détecter un style à partir de l'observation de comportements-type
- **Adapter son management** en fonction des styles tout en restant naturel.
Ex. de cas : (re)formuler un message en l'adaptant au style de la personne qui le reçoit.
Ex. d'outils : grille de conseil pour adapter ses communications au style de ses interlocuteurs

EXTRAITS

ROUGE
Centré objectif et extraverti / agissant

TRAITS GÉNÉRAUX

- ÉNERGIQUE
- NERVEUX
- ACCEPTE LES CHALLENGES
- AIME LE MOUVEMENT
- IMPATIENT
- DIRECT / CASH
- COUPE LA PAROLE
- INDEPENDANT
- EXIGEANT
- RAPIDE
- RATIONNEL
- VISION MACRO

POINTS FORTS

- ✓ Passe des messages forts avec conviction
- ✓ Juge aux résultats plutôt qu'au moyen
- ✓ Donne son avis
- ✓ N'hésite pas à dire les choses / courage managérial

POINTS D'ATTENTION

- ✓ Manque d'écoute active et peut oublier de coacher
- ✓ Manque d'empathie / risque de brusquer
- ✓ Manque certains détails
- ✓ S'agace rapidement des moments improductifs

BIAIS NÉGATIF VERS...

- ✓ des gens trop procéduriers
- ✓ des gens qui manquent d'énergie
- ✓ le statu quo / la stabilité

S'ADAPTER À UN JAUNE

En général

- ✓ accepter un certain manque d'efficacité ou de rigueur dans la relation
- ✓ donner de l'énergie
- ✓ ne pas brider son imagination
- ✓ l'écouter à fond
- ✓ mettre de l'intensité dans les échanges, sourire
- ✓ être cash sur les feedbacks, mais très ouvert sur les réponses...

QUAND C'EST VOTRE MANAGÉ

- Éviter de lui faire remplir des canevas
- Laisser raisonner en dehors du problème avant de faire converger

TECHNIQUES DE CRÉATIVITÉ

Allez plus loin que le brainstorming

Objectifs pédagogiques :

- Avoir une boîte à outils composée de techniques créatives, sélectionnées et conçues pour :
 - Générer de nouvelles idées
 - Challenger des idées
 - Apprendre d'un projet passé

Déroulé :

- **Générer de nouvelles idées**
Ex. d'outils : le Design Studio pour dessiner des solutions, la méthode Round Robin où l'on élabore sur les idées des autres, la Fleur de Lotus pour multiplier les idées à partir d'un concept.
- **Tester et améliorer des idées :**
Ex. d'outils : le Concassage pour adapter, modifier combiner une idée, le Pre-mortem pour anticiper ce qui posera problème, les Chapeaux de Bono pour donner à chacun une casquette précise.
- **Analyser une idée ou un projet:**
Ex. d'outils : le Speedboat pour visualiser les vents favorables, les vents contraires, l'objectif et les freins, la Rétrospective DAKI : Drop Add Keep Improve.

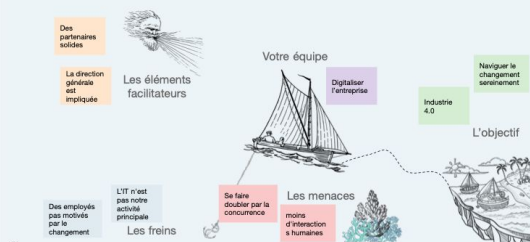
EXTRAITS

II LE ROUND ROBIN : À QUOI ÇA RESSEMBLE



37

II UNE ALTERNATIVE : LE SPEEDBOAT



52

CADRE DE TRAVAIL EN HYBRIDE

Mettre en place une collaboration basée sur la confiance et la transparence

Objectifs pédagogiques :

- Définir un cadre de travail clair et partagé.
- Instaurer des principes de transparence qui permettent de mieux collaborer en hybride.
- Anticiper et gérer les problèmes de surcharge et fatigue mentale.

Déroulé :

- **Définir un cadre de travail clair et partagé** pour développer une culture de travail en hybride saine et efficace.
Ex. d'outils : le Guide to me, son "mode d'emploi personnel" à partager avec ses collègues pour mieux se comprendre et mieux collaborer
- **Partager des principes de collaboration qui permettent d'associer confiance et transparence.**
Ex. d'outils : transparence de l'agenda, de ses priorités, de sa manière d'adapter le cadre à son mode de travail personnel...
- **Anticiper et gérer les problèmes de surcharge et fatigue mentale** : comment gérer les collaborateurs "débordés" mais qui ne partagent pas leurs difficultés ?

EXTRAITS

UN EXEMPLE

MON ORGANISATION PERSONNELLE
Mon agenda est toujours à jour et reflète mes vraies journées (j'y indique toutes mes plages de travail). Servez-vous en pour identifier quand je serai le plus dispo pour vous répondre/organiser une réunion. Je commence/finis mes journées en traitant mes mails. J'essaie de conserver le créneau 10h-12h pour des tâches de fond.

COMMENT ME CONTACTER
Je regarde mes mails et Teams minimum 3 fois par jour. Si vous avez une réelle urgence, appelez-moi.

CE QUI EST IMPORTANT POUR MOI
J'aime les gens préparés et directs (cash), je ne me formalise pas. Dites-moi les choses et je ferai de mon mieux pour m'améliorer.

CE QUI M'ÉNERVE
- M'appeler avant d'avoir regardé mon agenda.
- Les fausses urgences : n'attendez pas la dernière minute pour me demander quelque chose si cela pouvait être anticipé. Je n'aime pas subir la mauvaise organisation des autres.
- Me mettre une réunion pour simplement me partager des informations.

JE M'EN EXCUSE D'AVANCE
Quand je suis sous l'eau, j'ai tendance à oublier certains détails. Je travaille sur ce point depuis plusieurs semaines mais il y a encore des progrès à faire...

POUR ME METTRE DANS VOTRE POCHE
Parlez moi du dernier bouquin que vous avez lu !

AGENDA TRANSPARENT = LE MEILLEUR OUTIL DE COMMUNICATION EN HYBRIDE

✓ **Transparent = Auto-portant** : le titre donne des infos directes (sujet) et indirectes (importance, niveau d'énergie et de préparation demandé)

✓ Éviter les demandes en **mode filage** "est-ce que tu as bien prévu de bosser sur... ?"

✓ Faciliter la **synchronisation** : "je propose un créneau qui semble correspondre à ses dispo" "je vois qu'elle sera au bureau, j'en profite"

✓ S'accorder sur **des codes**
"Occupé" = perso ou confidentiel
"Focus" = déranger uniquement si nécessaire
"Vide" = dispo

Agenda rempli	Agenda transparent
Réunion 9:15 à 10:30	Réunion hebdo 9:15 à 10:30
Cat 11:00 à 12:00	Call Client Alpha 11:00 à 12:00
Occupé	Call Client
Dej 12:30 à 13:30	Dej 12:30 à 13:30
Occupé 13:30 à 15:30	Présentation gros vertes / accompagnement 13:30 à 15:30
Occupé	Partager le doc à Fred
Réunion 16:00 à 17:00	17:00 à 17:00

CONVERSATIONS DIFFICILES POUR TOUS

Être à l'aise lors de conversations difficiles avec vos collègues et managers

Objectifs pédagogiques :

- Être à l'aise lors de conversations individuelles difficiles avec vos collègues, partenaires et managers.
- Passer des messages négatifs en collectif, y compris quand vous devez parler d'une erreur que vous avez faite.

Déroulé :

- La Préparation
Ex. d'outil : choisir les phrases-clés et trouver le bon moment.
Cas pratique : annoncer à un collègue que vous allez reprendre la main sur un projet que vous lui aviez délégué.
- La Conversation
Ex. d'outil : conseils pour adopter la bonne posture et la bonne approche pour partager un feedback compliqué à son manager sur un sujet à la fois relationnel et technique.
- Messages collectifs
Ex. d'outils pour adresser deux cas pratiques 1. En réunion projet, parler des problèmes de performance d'une partie des membres de l'équipe.
2. Adresser publiquement des erreurs que vous avez commises et qui ont retardé le projet.

EXTRAITS

II

QUE CHOISISSEZ-VOUS COMME PREMIÈRE PHRASE ?

X

"Je vais être direct et franc : j'ai pris la décision de reprendre le projet en interne parce que la qualité que je vois n'est vraiment pas au niveau."

✓

"C'est bien qu'on se voit car on doit aborder un sujet difficile. J'ai décidé de reprendre le projet d'étude en interne."

X

"Concernant l'étude, nous avions déjà fait un point en mars, pendant lequel je te partageais plusieurs feedback mais depuis les choses ne se sont pas améliorées. J'ai envisagé de refaire un plan, mais j'ai changé d'avis car cela ne changerait rien. C'est pour ça que j'ai décidé d'arrêter le projet."

30

UN FEEDBACK COMPLIQUÉ

Avant que vous arriviez à répondre, votre manager intervient.

Son intervention vous a mis mal à l'aise et vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'il a dit.

Vous n'avez pas l'habitude de lui faire des feedbacks. Vous décidez de ne pas réagir pendant le rendez-vous, mais décidez de lui parler après.

Quelles sont vos craintes ?
Comment vous vous y prenez ?
Que dites vous ?

Concernant les délais je ne

Je suis sûr que nous pouvons trouver un accord sur les délais, nous avons l'habitude de travailler sous pression et anticiper de deux semaines nos capacités ... en revanche c'est hors de question de changer le budget ou les volumes prévus



BUSINESS DURABLE

TRANSITION CLIMATIQUE

Identifiez les leviers clés pour réduire l'empreinte carbone de votre entreprise

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre la responsabilité d'une entreprise dans le changement climatique
- S'approprier un framework reconnu et l'utiliser pour analyser le bilan carbone d'une organisation et ses initiatives en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre.
- Analyser les émissions significatives de son entreprise et identifier des leviers d'action pour les réduire.

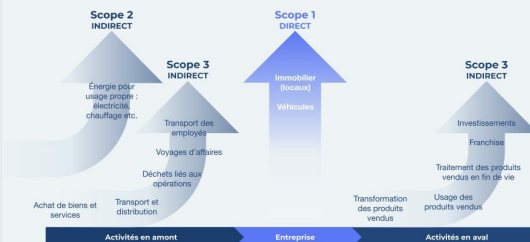
Déroulé :

- Comprendre les enjeux climatiques et le rôle des entreprises : objectifs de réduction des émissions de GES, budget carbone...
- Comprendre le protocole GHG* et l'utiliser pour analyser les émissions d'entreprises issues de différents secteurs d'activité.
- En petits groupes : discuter des émissions significatives de son entreprise et imaginer comment contribuer à leur réduction à son niveau.

*Protocole GreenHouse Gas: Scope 1-2 (émissions directes et achat d'énergie) et Scope 3 (émissions indirectes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise).

EXTRAITS

LE PROTOCOLE GHG ET LES SCOPES 1-2-3



OÙ SONT LES ÉMISSIONS SIGNIFICATIVES ?



CLIMAT : DE LA VISION À L'ACTION

Embarquez votre équipe pour passer de la vision long-terme à l'action

Objectifs pédagogiques :

- Utiliser l'essentiel du framework OKRs pour décliner une "Stratégie Climat" long-terme en objectifs court-termes plus engageants pour son équipe
- Déléguer le pilotage des Objectifs et/ou des Résultats Clés pour augmenter l'engagement de son équipe.

Déroulé :

- Comprendre le fonctionnement du framework OKR (objectifs et résultats-clés) pour traduire une Vision à long-terme (plusieurs années) en objectifs et résultats clés à 3-6 mois autour desquels mobiliser son équipe.
- Formuler des phrases clés pour détailler les différents niveaux d'un plan d'action : vision, objectif, résultats et actions.
- À partir d'un cas inspiré de la réalité, s'entraîner à choisir des Objectifs clairs et des Résultats-clés simples à mesurer.
- En petits groupes : analyser la Stratégie Climat d'une entreprise réelle et proposer des OKRs pour traduire la vision en actions.

EXTRAITS

II

EXEMPLE ENTREPRISE DE SNACKING



16

II

QUEL OBJECTIF POUR LES 12 PROCHAINS MOIS ?



21

TRANSFORMATION DIGITALE

Évaluez les opportunités et menaces du digital pour toute entreprise (et surtout la vôtre)

Objectifs pédagogiques :

- Analyser la transformation digitale d'une entreprise.
- Évaluer le niveau de transformation digitale d'une entreprise sans avoir recours à McKinsey.
- Décrypter la stratégie de transformation digitale de votre entreprise et comment y contribuer.

Déroulé :

- Comprendre la Transformation Digitale : comment le digital impacte la manière de concevoir, produire et distribuer des produits et des services. Comment les acteurs du digital arrivent à rentrer dans des secteurs avec des fortes barrières à l'entrée.
- Analyser le niveau de transformation digitale de son industrie
Ex. d'outil : les questions à se poser et les paramètres à prendre en compte pour avoir une vision rationnelle de l'impact du digital dans un secteur précis
- Analyser la stratégie de son entreprise et y contribuer :
Ex. d'outil le framework **Dual Transformation** pour choisir entre Optimisation et Diversification, comment d'autres acteurs s'y sont pris ?

EXTRAITS

?

10 min par groupe de 3

De 1 (faible) à 5 (fort), évaluez l'impact du digital sur chacune des composantes de la chaîne de valeur de votre entreprise.

Mettez-vous d'accord sur une note pour chaque dimension que vous partagerez ensuite en plénière.

- **Produit** : R&D, produit, habitudes des consommateurs
- **Production** : Production, opérations
- **Distribution** : Marketing, vente & distribution

1	2	3	4	5
Faible		Moyen		Fort

DEUX STRATÉGIES POSSIBLES



Inspiré de Dual Transformation, Scott Anthony, Clark Gilbert, and Mark Johnson

BUSINESS MODEL

Les questions à vous poser pour comprendre ou repenser le business model d'une entreprise

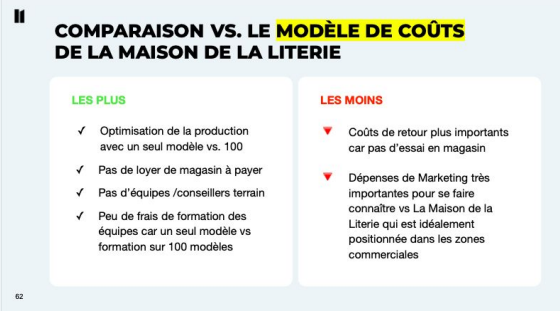
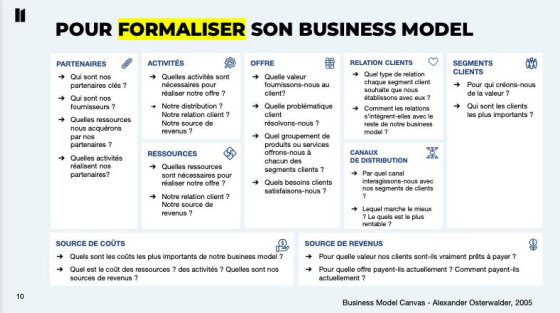
Objectifs pédagogiques :

- Utiliser les bons réflexes pour : décrypter, retranscrire et challenger un business model
- Comprendre et utiliser le Business Model Canvas pour analyser une entreprise ou un projet

Déroulé :

- Introduction à l'outil **Business Model Canvas**
- Utiliser le Business Model Canvas pour analyser une idée ou un projet : la cible client, la monétisation, la proposition de valeur, la structure de coût, et la stratégie de distribution.
- Mise en pratique : utiliser le business model canvas pour analyser plusieurs cas d'entreprises connues.

EXTRAITS



CENTRICITÉ CLIENT

Développer une culture client, en externe et en interne

Objectifs pédagogiques :

- Mettre le client au centre et évaluer l'impact-client de tous ses projets et décisions
- Définir les valeurs de son service/produit et pratiquer la symétrie des attentions
- Comprendre et améliorer l'expérience client en continu

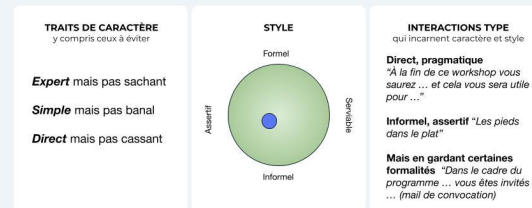
Déroulé :

- **Mettre le client au centre**
Ex. d'outils : la méthode RICE (Reach, Impact, Niveau de confiance / Effort) pour évaluer la "valeur client" d'un projet comparé à l'effort nécessaire pour le réaliser.
- **Définir les valeurs de son service**
Ex. d'outils : Le "Service Persona" pour décrire les valeurs et la personnalité de son produit/service/entreprise et comment cela s'incarne dans les interactions externes et internes (symétrie des attentions).
- **Améliorer l'expérience client en continu**
Ex. d'outils : la Cartographie d'Expérience (User Journey Map) pour détecter les points de frictions et les opportunités d'amélioration d'une expérience (d'achat, d'usage, de collaboration).

EXTRAITS

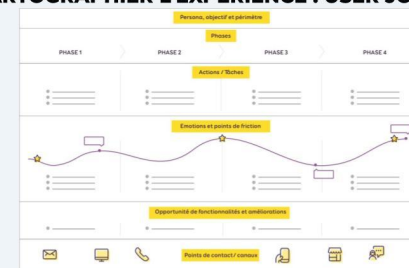
II

LE SERVICE-PERSONA



II

CARTOGRAPHIER L'EXPÉRIENCE : USER JOURNEY



Source: Stéphanie Walter

PITCH

Les clés pour faire adhérer à votre projet en 5 minutes

Objectifs pédagogiques :

- Utiliser les composantes clés d'un pitch efficace pour n'importe quel projet business.
- Obtenir l'intérêt de vos interlocuteurs et quels arguments utiliser pour les convaincre de vous soutenir.

Déroulé :

- Les ingrédients d'un pitch efficace :
Outil : Le Pitch Canvas de Guy Kawasaki : Problème à résoudre, Solutions existantes, Solutions proposées, Équipe, Taille de marché, Vision & Feuille de route, et prochaines actions (structure "How to pitch anything" de Guy Kawasaki).

Pour chaque aspect du pitch

- **Des exemples** d'entreprises connues
- **Mise en pratique** autour d'un cas fil-rouge : chaque participant chacun rédige des éléments de pitch selon la structure donnée.
 À la fin : un travail en sous-groupes permet de créer un pitch commun et de le délivrer devant le reste du groupe.

EXTRAITS

II

LA STRUCTURE DU PITCH

1. Introduction	6. Taille de marché
2. Problème	7. Vision
3. Solutions existantes	8. Call to action
4. Votre solution	9. Prochaines étapes
5. L'équipe	

36

II

DO'S & DON'TS (À FAIRE & À NE PAS FAIRE)

X "On est les seuls à faire ça"	✓ Parlez de vos concurrents pour montrer qu'il y a un marché et que vous le connaissez
---	--

38

PRODUIT MINIMUM VIABLE MVP

Testez rapidement vos idées sans (trop) investir

Objectifs pédagogiques :

- Identifier les fonctionnalités qui apporteront le plus de valeur.
- Créer une version à faible coût d'une solution pour vérifier que vos clients/utilisateurs sont intéressés avant d'investir davantage.
- Valider une stratégie à petite échelle avant de la déployer.

Déroulé :

- Les étapes-clés pour appliquer l'approche MVP
Outil : le MVP Canvas et comment s'en servir pour créer une version à faible coût d'un produit, d'un service, pour tester une stratégie à petite échelle avant de la déployer.
- **Cas pratique** : Identifier les fonctionnalités qui apporteront le plus de valeur et celles qui ne devraient pas faire partie de la première version
- Création d'un MVP Canvas en sous-groupes pour appliquer l'approche MVP sur un vrai projet.

EXTRAITS

II

LE CAS TESLA

La Tesla Roadster était un produit minimum viable (MVP).

Pour commencer, Tesla a mis un **moteur électrique dans une carrosserie de Lotus** et ils ont validé l'intérêt du marché pour cette voiture.

Les consommateurs (et les investisseurs) ont adhéré et Tesla a donc continué son développement de ce modèle.



34

II

UTILISER LE MVP CANVAS

1 Votre Proposition de valeur
Principal bénéfice de votre solution pour sa cible

2 Hypothèses fondamentales à tester
Les 1 à 3 plus urgentes à valider avant de continuer

3 Fonctionnalités du MVP
Les fonctionnalités prioritaires pour le MVP

4 Indicateur(s) de mesure
Ce que vous allez mesurer pour définir le succès du MVP



38

RECHERCHE UTILISATEUR

Comprendre les vrais besoins et problèmes de vos clients avec les entretiens utilisateur

Objectifs pédagogiques :

- Vous poser les bonnes questions avant de lancer un produit/service.
- Poser les bonnes questions à vos utilisateurs/clients.
- Prendre de meilleures décisions sur vos produits ou services.

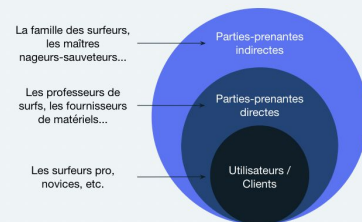
Déroulé :

- **Cadrer** sa recherche utilisateur : définir ses objectifs sous forme de questions ouvertes.
Ex. d'outil : Le Design Thinking et les bonnes pratiques pour cadrer une phase de recherche utilisateur
- Définir les questions à poser :
Ex. d'outil : guide et exemple pour rédiger des bonnes questions.
Distinguer les questions que l'on se pose des questions qu'on va poser à ses clients. Comment un détail sur la tournure d'une phrase peut radicalement changer la qualité d'une réponse.
- **Synthétiser** et présenter ses résultats aux personnes qui ont une mentalité plus "business" que "utilisateur".

EXTRAITS

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES **PROFILS** À INTERVIEWER

"Vous devez construire une application pour des passionnés de surf"



20

ATTENTION À NE PAS ENTENDRE **CE QUE VOUS VOULEZ**

Les personnes ont tendance à donner la bonne réponse ou à vous faire plaisir :

- ✓ Vérifiez la réalité des propos et que les problèmes soient des vrais problèmes
- ✓ Creusez quand c'est vague
- ✓ Poussez à donner un avis tranché

RÉPONSE

Ça m'est arrivé souvent de pas connaître la météo à l'avance et c'était galère

Oui c'est intéressant d'avoir la houle.

Je pense que c'est bien fait, les infos sont claires et utiles

RELANCE

Ça vous est arrivé combien de fois sur le dernier mois ? Vous avez géré comment ?

Si vous n'avez pas d'infos sur la houle vous faites comment ?

Si vous deviez choisir trois infos à garder à tout prix, ce serait lesquelles ?

34

STRATÉGIE IA

Évaluez les opportunités de l'IA pour votre business

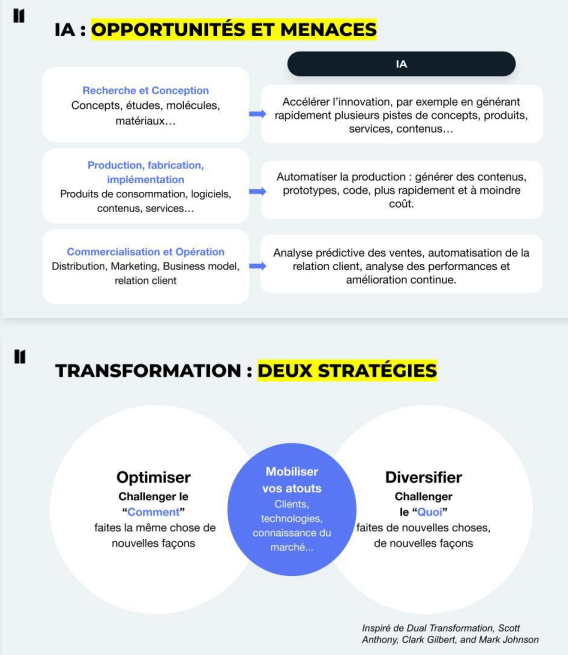
Objectifs pédagogiques :

- Comment l'IA impacte tout type de business
- Évaluer les opportunités et menaces de l'IA, du point de vue de votre métier
- Identifier des pistes pour intégrer l'IA, dans un but d'optimisation ou de diversification

Déroulé :

- Comment l'IA impacte les entreprises
Optimisation, création, personnalisation : **Exemples de cas de plusieurs secteurs d'activité.**
- Analyser l'impact de l'IA impacte la Recherche, Production et Distribution de produits et services. Quelles opportunités et menaces pour son activité/métier ?
Ex. d'outil : Matrice "chaîne de valeur", quel impact sur chaque dimension ?
- Identifier des pistes pour utiliser l'IA afin d'Optimiser et Diversifier ses produits et services
Ex. d'outil : le framework "Dual Transformation" : Optimiser le Comment, ou Challenger le Quoi.

EXTRAITS



NOS AUTRES MODALITÉS

COACHING COLLECTIF ET INDIVIDUEL

Deux modalités de coaching pour accompagner les participants au-delà de la formation.

COACHING COLLECTIF

Stimuler l'entraide et l'émulation
1 heure à 4 participants avec le coach

Objectifs pédagogiques :

- Donner et recevoir des conseils entre pairs, dans un état d'esprit d'entraide et d'alignement collectif
- Inciter au passage à l'action grâce à l'émulation collective

Exemple :

Suite à une formation sur les rituels d'équipe, les participants, guidés par le coach, partagent leurs techniques pour animer des réunions d'équipe engageantes et efficaces, et s'engagent chacun à expérimenter un nouveau rituel.

COACHING INDIVIDUEL

Dépasser les freins individuels
1 heure seul avec le coach

Objectifs pédagogiques :

- Dépasser des freins ou résistances individuelles
- Adresser tout sujet, y compris ceux que les participants seraient moins à l'aise à traiter en collectif

Exemple :

Suite à une formation sur les rituels d'équipe, un participant se fait accompagner par un coach pour avancer par petit pas sur son "syndrome de l'imposteur" qui l'empêche d'engager efficacement son équipe, notamment lors des rituels.

LANCEMENT DE PROGRAMME

Créer le cadre propice à l'apprentissage : comprendre, s'engager et lancer la dynamique de groupe

EN 1 HEURE

Modalité : Présentiel ou distanciel

Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à se connaître entre participants
- Se projeter dans le parcours

Déroulé :

- Redonner le sens du parcours (sponsor interne)
- Présentation du parcours et de chaque thématique
- Recueil des attentes des apprenants
- Formalisation des objectifs / intentions personnels par chaque participant pour les inciter à se mettre en action pendant et après la formation

EN 3 HEURES

Modalité : Présentiel

Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à se connaître entre participants
- Se projeter dans le parcours
- Démarrer leur réflexion autour du thème du programme

Déroulé :

- Redonner le sens du parcours (sponsor interne)
- Présentation du parcours et de chaque thématique
- Icebreaker pour créer de la connexion au sein du groupe
- Recueil des attentes des apprenants
- Appropriation du thème du programme via un cas pratique à discuter en groupe
- Formalisation des objectifs / intentions personnels

BILAN DE PARCOURS ET PLAN D'ACTIONS

Se fixer un plan d'action pour ancrer les pratiques dans son quotidien

Format :

- 2h (distanciel) ou 3h (présentiel) en groupes de 12 participants, accompagnés par un formateur NUMA.
- Approprié à la fin d'un parcours de 2+ formations pour ancrer les pratiques.

Objectifs pédagogiques :

- Identifier et ancrer dans le temps les bonnes pratiques identifiées lors d'une formation.
- Réaliser un plan d'action précis et concret sur l'implémentation des pratiques dans son quotidien.

Déroulé :

- Bilan des formations suivies : création entre pairs en sous-groupes d'une liste commune de 3 bonnes pratiques par thématique, et présentation en plénière.
- Plan d'action : où en suis-je dans mon apprentissage ? Ce que je veux améliorer : mes axes de progrès, quelle action concrète mettre en place dès demain ? (travail individuel)
- Votre challenge : identifiez votre challenge majeur pour les prochaines semaines (travail individuel), partage en sous-groupes et aide de ses pairs (inspiré du codev).

EXTRAITS

PAR GROUPES DE 3 OU 4

Nous allons vous attribuer 1 des thématiques abordées.

1. Individuellement, **listez les 3 pratiques clés** qui vous ont le plus marqué. (5min)
2. Partagez avec vos pairs, en sous-groupes, pour **créer une liste commune de 3 bonnes pratiques par thématique**. (8 min)
3. En plénière, **présentez vos 3 pratiques communes** par thématique.

NOS THÉMATIQUES :

- ✓ Gestion du temps et de l'énergie
- ✓ Plans d'action avec les OKR
- ✓ Délégation et performance

PAR GROUPES DE 4

Vous allez être répartis dans des salles virtuelles pour partager entre pairs vos challenges et vous apporter des conseils mutuels.

1. **Nommer un facilitateur - 1 min**
Il sera garant du temps et de la distribution de la parole.
2. **Tour de table des challenges - 40 min**
A tour de rôle, un membre du groupe va présenter son challenge puis ses pairs partageront leurs conseils et retours d'expériences

DÉROULÉ

10min par participant

- **2 min : Présentation du challenge**
Le participant A partage son challenge et sa demande d'aide aux membres de groupe.
- **1 min : Clarification**
Les membres du groupe peuvent poser des questions au participant pour A pour clarifier le challenge.
- **7 min : Partage**
Les membres du groupe partagent leurs conseils et retours d'expérience au participant A (qui n'a pas le droit de réagir).
- **1 min : Synthèse**
Le participant A partage ce qu'il retient et veut tester (les autres membres du groupe ne réagissent pas).



ENGLISH



TRAININGS IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP GROUNDED IN REALITY

3,000

TRAINING & COACHING
PER YEAR

200+

CLIENTS

RANKED

4TH

MOST IMPACTFUL MANAGEMENT
TRAINING ORGANIZATION
(LEADERS LEAGUE)

Doctolib

L'ORÉAL

Crédit Mutuel
ARKEA

Qonto

L**V**
LOUIS VUITTON

Schneider
Electric



Alma

T F 1



METRO

sanofi

WHAT SETS US APART: SITUATION-BASED LEARNING

THE BEST PRACTICES IN COLLABORATION,
MANAGEMENT, AND LEADERSHIP
**BROUGHT TO LIFE THROUGH REAL
EXPERIENCES**

Training becomes a powerful space to experiment together and confidently apply these practices in everyday work.

EXAMPLE

**Am I the only
one ...**

You are a Regional Director for a company selling home improvement products. During the executive committee meeting, you are discussing whether to redo your brand identity nationally.

The Marketing Director presents the proposition from your communications agency. During the discussion that follows, your five counterparts are very enthusiastic about the proposition and support putting it in place.

You are against the proposition because it intends to create one, uniform brand identity nationally. On the basis of the discussions you have had with your store directors, you know that they need a brand identity that can adapt to local contexts.

**You will have the opportunity to share your opinion after the coffee break.
How will you prepare yourself (choosing your arguments, posture) and what will
you say?**

For team members, managers, and top executives

NEVER LOSE TOUCH WITH REALITY

ALTERNATING SEQUENCES IN EACH TRAINING

In the plenary session

Realistic scenarios, multiple-choice situations, screenshots to analyze, and group discussions to spark awareness and connect to daily challenges

In small groups

Role playing, complex cases, hands-on practice, and peer feedback to make techniques your own and apply them directly

Individually or in pairs

Reflection moments to internalize and plan ahead

CONTINUOUSLY ENRICHED BY:



Contextualized tools and methods, ready-to-use phrases, and practical techniques



Collective input: sharing experiences, challenges, and best practices



The trainer-coach's contributions: concrete feedback and actionable advice

YOUR PARTICIPANTS

**TEST OUT TECHNIQUES
AND MINDSETS THEY
CAN APPLY RIGHT
AWAY**

**BUILD CONFIDENCE,
SUPPORTED BY THE
GROUP AND THE
TRAINER-COACH**

60 TRAINER-COACHES WITH STRONG CREDIBILITY THANKS TO THEIR REAL-WORLD EXPERIENCE



15+ YEARS

in management and
leadership roles



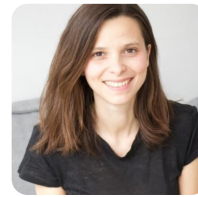
Kristen Davis - EN
Former IT Director
@The New York Times



Carlos Serhed - EN
ESP FR
Former Sales Manager
@Huawei



Lois Sun - EN ZH
Former Operations &
tech Manager
@Goodyear



Loraine Habib - EN FR
Former Chief of staff
@Blablacar



Former managers, directors, and C-level leaders
who truly understand the reality of organisations



Carefully selected through referrals and a rigorous
assessment on 6 NUMA criteria (interactivity, style,
energy...)



10 hours of initial training, regular shadowing and
debriefs, onboarding before each project, and
continuous development year-round

WHAT IT BRINGS YOU

Consistent, high-quality facilitation across languages, countries, and
large-scale deployments

Engaging sessions **fully aligned with NUMA's unique learning approach**

Credible, trusted trainer-coaches who are trained, supported, and monitored
for quality over the long term



WHAT IS THE NUMA EXPERIENCE LIKE?

OUR FLAGSHIP FORMATS

TRAINING

GROUP SESSIONS TO BUILD SKILLS FAST



6 to 12 participants per group



1 topic = 2 hours online or 3 hours on site



Delivered back-to-back or spaced out over time

COACHING

GROUP COACHING

Boost peer learning and collective energy

4 participants with a trainer-coach
1 hour online or onsite

INDIVIDUAL COACHING

Unlock personal growth and overcome roadblocks

One-to-one with the coach
1 hour online

APPLY ON THE JOB

MICRO-ACTIONS

Selected after each session to drive action on the job

EXTRA RESOURCES

Articles, videos, templates, and more



Including episodes from our podcast [Les Pieds dans le Plat](#)

HOTLINE

Your trainer-coach is available to answer any questions

WHAT IS THE NUMA EXPERIENCE LIKE?

OUR FLAGSHIP PROGRAMS



MANAGEMENT ESSENTIALS

7 TOPICS, INCLUDING:

- > Time and energy management
- > Feedback
- > Delegation & performance



MANAGERIAL COURAGE

5 TOPICS, INCLUDING:

- > Say no
- > Inclusion
- > Hard conversations



ADVANCED LEADERSHIP

6 TOPICS, INCLUDING:

- > Manager of Managers
- > Decision making
- > Collaborative leadership



WOMEN LEADERS

6 TOPICS, INCLUDING:

- > Draw on your strengths to boost your own development
- > Impactful communication
- > Posture of a woman leader



EXCOM / MANAGEMENT TEAM

3 approaches tailored to the needs of top managers:

- > Accelerate individual development
- > Strengthen collective dynamics
- > Support cultural transformation at scale



DRIVING PERFORMANCE

5 TOPICS, INCLUDING:

- > Setting individual goals
- > Delegation and performance
- > Performance reviews



PRIORITIZE

5 TOPICS, INCLUDING:

- > Meetings: fewer but better
- > Asynchronous communication
- > Prioritize



KNOWING YOURSELF TO GROW

3 TOPICS, INCLUDING:

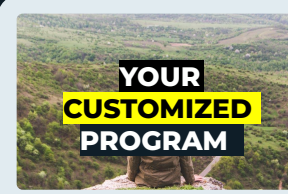
- > Draw on your strengths to boost your development
- > Define your purpose



CROSS-FUNCTIONAL MANAGER

5 TOPICS, INCLUDING:

- > Project management
- > Asynchronous communication
- > Impactful Communication



YOUR CUSTOMIZED PROGRAM

- > We create your ideal program together

LET'S **CO-DESIGN** YOUR FUTURE PROGRAM

MANAGEMENT

17 TOPICS

1:1 Meetings
 Communicating a vision
 Delegation & performance
 Growth conversations
 Feedback*
 Fostering well-being at work
 Goal setting
 Hard conversations*
 Hiring
 Manager coach
 Managerial posture
 Managing Managers
 Motivation
 Performance reviews
 Say no*
 Team rituals
 Team strategy

LEADERSHIP

20 TOPICS

Change Management
 Collaborative Leadership
 Decision making*
 Develop your network*
 Draw on your strengths to boost your own development*
 Gender bias
 Impactful communication*
 Inclusion*
 Influence*
 Negotiation*
 Prioritization*
 Situational Leadership
 Women leaders (6 TOPICS)
 Find your optimal way of working*
 Understand what motivates you*

COLLABORATION

11 TOPICS

Asynchronous communication*
 Collaborating across cultures*
 Collaborating with different styles*
 Creativity techniques*
 Cross-functional collaboration
 Hybrid Collaboration*
 Managing interpersonal tensions*
 Meetings: fewer but better*
 Non-Violent Communication*
 Project management*
 Time and energy management*

LONG-TERM BUSINESS

8 TOPICS

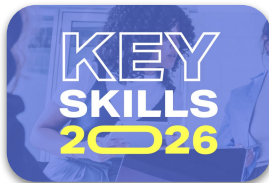
Climate Transition*
 Climate: from vision to action
 Digital transformation
 Business model*
 Client centricity*
 Pitch*
 Minimum Viable Product (MVP)*
 User Research *

**also available for individual contributors.*

STAY AHEAD WITH OUR CONTINUOUS RESEARCH AND INNOVATION

Access exclusive content, events, and field insights to evolve your HR and L&D practices.

GET A HEAD START ON THE SKILLS TO DEVELOP



Our annual “Key Skills” study, already used by over 50 executive committees to guide L&D priorities. *We can organise customised presentations of the results for your HR or leadership teams.*

CONNECT WITH A VIBRANT HR AND L&D COMMUNITY

FORWARD and HR Morning:
4 events per year sharing real-world experiences with over 100 HR leaders (mainly in France).



The NUMA Club:
confidential lunches for HR Directors to exchange on current challenges.

ALIGN YOUR ACTIONS WITH REALITY ON THE GROUND

More than 100,000 feedback collected in our training sessions to understand what truly holds managers back.



Our podcast “Les Pieds dans le Plat”: unfiltered stories sharing the “behind the scenes” of management.

SEE YOU SOON!

THE NUMA TEAM

CSR COMMITMENT

Certified



Corporation

**NUMA IS ONE OF THE FEW
TRAINING ORGANISATIONS
CERTIFIED B CORP.**

We are proud to be part of a community of companies committed to building a more responsible economy that respects people and the environment.

Our assessment is publicly available [on the B Corporation website.](#)

PARTICIPATION AND ASSESSMENT TERMS

Prerequisites: access to our training programs does not require any prerequisites (unless specified by our clients in their specifications).

Access arrangements: our training programs are delivered in-company, with all modalities (duration, dates, number of participants, etc.) agreed upon with our clients.

Access timelines: access to training programs is subject to our clients' registration or admission rules and depends on available places.

Accessibility for people with disabilities: our programs are designed to be accessible to as many people as possible, including participants with disabilities. At the project launch, we pay particular attention to understanding the nature of any disclosed disabilities and identifying the most appropriate adjustments or accommodations. Please feel free to contact us to discuss this in full confidentiality.

Learning methods: the learning experience is based on a hands-on approach, alternating instructor-led sequences with guided exercises to practice skills, techniques, and mindsets. Each session includes tools to help participants plan how to apply what they have learned back on the job. Co-development techniques are used to strengthen skill adoption and encourage peer learning.

Assessment methods: at the start of the program, participants complete a self-assessment form to evaluate their level on the target skills. The assessment process includes practical exercises and role plays during the sessions, supervised by the instructor, to practice the methods and tools. At the end of the program, each participant receives a certificate of completion.



LEARN MORE ABOUT:

1. OUR BEST-SELLING PROGRAMS

[p.12](#)

2. OUR TOP MANAGEMENT APPROACH

[p.22](#)

3. OUR THEMATIC TRAINING IN DETAIL

[p.28](#)

4. OUR OTHER FORMATS

[p.89](#)

7 OUR BEST-SELLING PROGRAMS

MANAGEMENT ESSENTIALS

SUCCEED IN YOUR FIRST YEARS OF MANAGEMENT OR REVIEW YOUR FUNDAMENTALS

Going from employee to manager is never easy, especially in demanding business contexts. This course is perfect for first-time managers who want to accelerate their learning curve, or those who want to practice and update their skill set!



1. Kick off
2. Feedback
3. Performance & delegation
4. Team Rituals
5. Time and energy management
6. 1:1 meetings
7. Motivation
8. Management posture
9. Wrap-up & action plan



SAMSUNG

Alma



DRIVING SUSTAINABLE PERFORMANCE

BUILD A CULTURE OF PERFORMANCE THAT LASTS: ALIGNED, ENGAGING, AND HEALTHY

A performance-driven culture isn't just about hitting goals, it's about creating the right conditions for teams to grow, deliver, and stay energized over time. In this training, Managers explore a full spectrum of practices: from detecting early signs of overload, to setting clear goals, holding honest conversations, adjusting quickly, and leading with high standards. All with a collaborative, human-centered mindset that makes performance sustainable.



1. Kick-off
2. Setting individual goals
3. Fostering well-being at work
4. Team rituals
5. Feedback
6. Delegation and performance
7. Performance reviews
8. Wrap-up & action plan



RÉMY COINTREAU



Business
Services

MANAGERIAL COURAGE

TURN MANAGERIAL COURAGE INTO ACTIONABLE PRACTICES

Managing is first and foremost a matter of courage, especially when coping with complicated operational situations or with a company culture where things are not easily said. In this playlist, we turn managerial courage into actionable practices: how to set up a framework with your team, how to adopt an inclusive speech while not giving up your personal values, how to express what's wrong...



1. Kick-off
2. Say no
3. Inclusion
4. Collaborating with different styles
5. Hard conversations
6. Decision making
7. Wrap-up & action plan



ADVANCED LEADERSHIP

EMBRACING ONE'S LEADERSHIP ROLE

Beyond passing trends, leadership is a set of skills that equips leaders to tackle current challenges. This program is designed for both experienced managers and non-managerial talents, enabling a better mastery of individual and collective dynamics to foster a realistic, human, and pragmatic leadership style.



1. Kick off
2. Draw on your strengths
3. Managing interpersonal tensions
4. Collaborative leadership
5. Influence
6. Impactful communication
7. Decision making
8. Change management
9. Managing Managers
10. Wrap-up & action plan

Doctolib


GIVENCHY

Johnson+Johnson

 vallourec

WOMEN LEADERS

ASSERT YOUR LEADERSHIP IN ALL CIRCUMSTANCES



This program develops **key leadership skills** while giving women a space to address the specific challenges related to their position as women leaders.

1. Kick-off
2. Build on your strengths to stand out and to grow
3. Impactful communication
4. Say no and develop your assertiveness
5. Influence & Network
6. Negotiation
7. Posture of a woman leader
8. Wrap-up & action plan

“Conversations marked by rare authenticity and a palpable energy throughout the program”

“Our internal sponsor saw the impact of the program and now wants to include as many women as possible within the company.”

“This program is a real opportunity to get to know yourself better and work on personal growth, within a collective spirit of sisterhood.”



EURONEXT

AIRFRANCE

Doctolib



WOMEN LEADERS

ASSERT YOUR LEADERSHIP IN ALL CIRCUMSTANCES

There is no such thing as female leadership or “the feminine touch” of leadership. This playlist brings together the essentials of leadership skills. Intended for women only, the training that make up this playlist allow you to step back and consider the specific challenges of a woman leader and present scenarios where being a woman brings additional difficulties.



1. Kick-off webinar
2. Build on your strengths to stand out and to grow
3. Impactful communication
4. Say no and develop your assertiveness
5. Influence & Network
6. Negotiation
7. Posture of a woman leader
8. Wrap-up & action plan



MANAGE NEW GENERATIONS

UNDERSTAND THEIR SPECIFICITIES & ADAPT YOUR APPROACH

Beyond the clichés, there is a new relationship with work and new expectations that affect not only Generation Z, but all the generations that have recently joined the job market and/or re-evaluated their relationship with work in recent years. This real-life experience will help you to better understand the expectations of the new generations, and to adapt to them by changing your working approach.



1. Introductory Webinar: expectations and trends of Generation Z
2. Feedback
3. Motivation
4. Asynchronous Communication
5. Team Rituals
6. Collaborative Leadership
7. Managing Interpersonal Tensions
8. Growth Conversations
9. Wrap-up & action plan



CROSS-FUNCTIONAL MANAGER

ASSERTING ONESELF WITH WORKING WITH VARIOUS TEAMS

Cross-functional management requires a diverse skill set: knowing how to work with different functions while taking into account new hybrid ways of working, but also showing true leadership through one's communication and influence. This is the goal of this program that will accompany your cross-functional managers as they assert themselves and increase their impact.



1. Kick off webinar
2. Project management
3. Asynchronous communication
4. Impactful communication
5. Dare to say no
6. Influence
7. Wrap-up & action plan

swile

MoëtHennessy

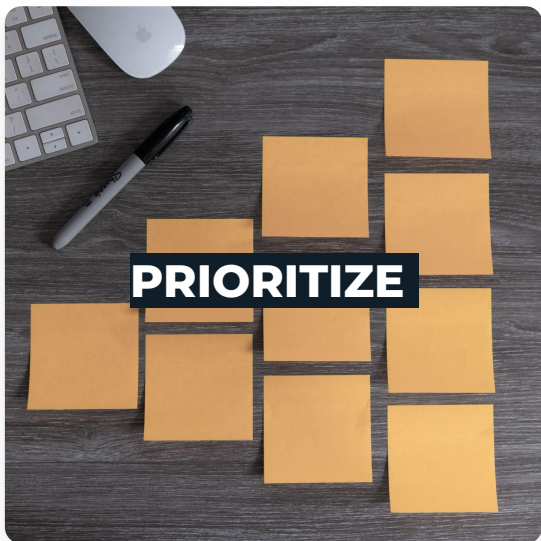
Etam

LABEYRIE
FINE FOODS

PRIORITIZE

CONCENTRATE ON WHAT REALLY MATTERS

Saving time during the week, setting objectives and enabling the tools to achieve them, anticipating and deciding on unexpected events... These are all skills that seem trivial but that will make the difference in a context where everything tends to become urgent. This is the objective of this playlist: to refocus on what really matters.



1. Kick off webinar
2. Meetings: fewer but better
3. Asynchronous communication
4. Prioritize
5. Delegation & performance
6. Decision making
7. Wrap-up & action plan

Qonto

ENGie

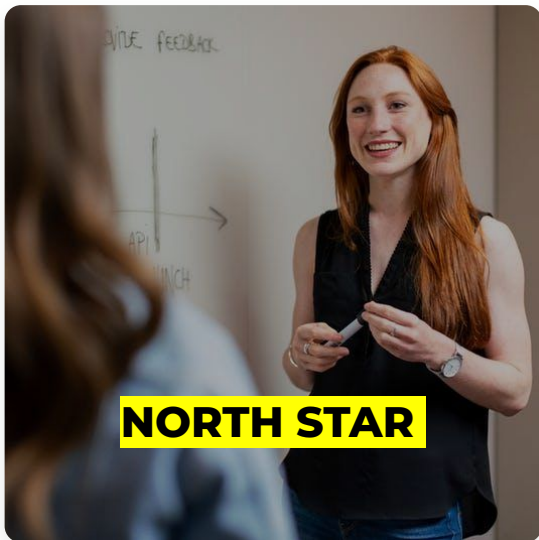
celio*

lucca

KNOWING YOURSELF TO GROW

INCREASE SELF AWARENESS TO CONTINUE IMPROVING

The quickly evolving world of work and even jobs themselves requires adopting a continuous approach to professional development through higher levels of autonomy and empowering individuals to be accountable for their own personal growth. This playlist goes through the fundamental skills needed to evolve professionally: knowing oneself, identifying one's strengths, motivating factors and skills to improve.



1. Kick off
2. Draw on your strengths to boost your development
3. Define your purpose
4. Find your optimal way of working
5. Wrap-up & action plan

WHO IS IT FOR?

Everyone: an introspective playlist to improve confidence and become more autonomous in one's professional growth.

In particular, for Managers and HR: use these techniques to accompany contributors in their own development.

OUR TOP MANAGEMENT APPROACH

NUMA PROGRAMS ADAPTED TO YOUR TOP MANAGEMENT

We work with you to develop customized programs,
based on your vision of success:

**ACCELERATE
INDIVIDUAL PROGRESS**

**STRENGTHEN
COLLECTIVE DYNAMICS**

**SUPPORT CULTURAL
TRANSFORMATION**

Take advantage of support tailored to your context and culture: executive committee training, reorganization, structural transformation, merger, realignment of management teams, cultural evolution, new skill guidelines, strategic plan, etc.

NUMA ACCOMPANIES YOUR TOP MANAGERS

We work with you to develop customized programs, based on your vision of success:

1

ACCELERATE INDIVIDUAL PROGRESS

To further development

*Develop their skills in specific
areas of leadership.*

2

CREATE OR STRENGTHEN COLLECTIVE DYNAMICS

To reinforce collaboration at the Top
Management level

*In the event of structural
reorganizations/transformations,
mergers or realignment of
management teams*

3

SUPPORT CULTURAL TRANSFORMATION

To make them ambassadors of
change on a large scale.

*In new company contexts,
growth and evolution in the
culture with a need to transform
the practices on all levels*

PROGRAM EXAMPLE

ACCELERATE INDIVIDUAL
PROGRESS

Client's need: equip the TOP30 with the tools they need to support the company's ongoing transformations.

TOP30 TRAINING

Objective: individual skill development

Method:

- 3 collective training themes, to align on the practices to put into place: **Change Management**, **Team Strategy**, and **Collaborative Leadership**
- 3 sessions of **individual coaching** per participant to remove any individual obstacles or resistance, and address any subject, including ones that the participants might be less comfortable dealing with in a group setting.
- A workshop **Create your action plan** to take stock of key takeaways and challenges, and commit to individual action plans.

APPROACH: COLLECTIVE TRAINING, INDIVIDUAL COACHING, AND ACTION PLAN WORKSHOP

PROGRAM EXAMPLE

CREATE OR STRENGTHEN
COLLECTIVE DYNAMICS

Client's needs: following a partial reorganization of the ExCo, re-create a sense of collective to better work together.

ASSESSMENT

Objective: Take stock of how the collective (13 people) currently functions and identify the key subjects to address.

Method:

- Interview with DHR and the CEO
- Interview with a panel of 6 top managers

Output: Assessment of the main issues to be addressed

In this case: (1) Quality of cross-departmental communication, (2) Shared vision of the group's strategy (3) Clarity on objectives, working methods, and constraints of other departments

GUIDANCE

Objective: Improve the group dynamic.

Method:

→ **1 Seminar:**

- Presentation of the assessment & collective discussion
- Workshop to share **NUMA's best practices** in link with the 3 identified subjects identified in the first phase.
- Break out into **three working groups, supervised by a coach**, each addressing one of the three topics.

→ Followed by a **second session online** for each work group, to debrief the practices put into place and adjust the strategy.

NEXT STEPS

Objective: Align and standardize future collaboration principles and practices.

Method:

→ **Closing seminar:** half day, in person.

- Each working group presents their proposals to the other groups
- Group work to write a roadmap on each of the 3 identified topics (values and practices).

Followup and implementation of the roadmap by the HR team and Numa

APPROACH: ASSESSMENT, SEMINAR, WORKING GROUPS

PROGRAM EXAMPLE

SUPPORT CULTURAL
TRANSFORMATION

Client's needs: deploy a new company-wide performance culture

MANAGER TRAINING

Goal for the Managers: implement new working practices

Method:

- 6 training sessions such as **Change management, Impactful communication**
- 2 coaching sessions for each sub-group to discuss the practices from the training sessions, share experiences, and talk about challenges and successes.

EXCO GUIDANCE

Goal for the ExCo: become ambassadors for the new practices (support and examples)

Method:

- **3 executive workshops** will cover two key themes each (e.g., "Change Management" and "Impactful Communication") to explore how to implement key practices across the company.
- **A Strategic Alignment workshop** to focus on defining actions to roll out priority practices and address obstacles identified by managers.

APPROACH: EXECUTIVE WORKSHOPS AND STRATEGIC ALIGNMENT WORKSHOP

FOCUS: THE EXECUTIVE WORKSHOP

The Executive Workshop (3 hours, onsite) designed to address Top Executives' challenges:

- To align on shared practices, how to scale them, and the obstacles to overcome to ensure adoption.
- To optimise executives' time and adapt to their busy schedules, covering 2 topics in 3 hours onsite.

All training themes can be adapted into an Executive Workshop:

Example: *"How can you adapt to different styles and, regardless of your own preferences, adopt a more collaborative leadership approach?"*

Example: *"How can you support change within teams and strengthen communication practices for more impact?"*

Followed by a strategic alignment session:

- Review of practices discussed across all Executive Workshops and the obstacles identified by managers
- Definition of actions to implement to scale priority practices and remove barriers

EXAMPLES OF QUESTIONS DISCUSSED

Which practices are the most relevant and impactful for your transformation goals?

What could you do to embody and share them?

What might block their adoption (culture, processes, etc.), and how can you prevent this?

OUR THEMATIC TRAINING IN DETAIL



MANAGEMENT

1:1 MEETINGS

The ultimate tool for a productive managerial relationship

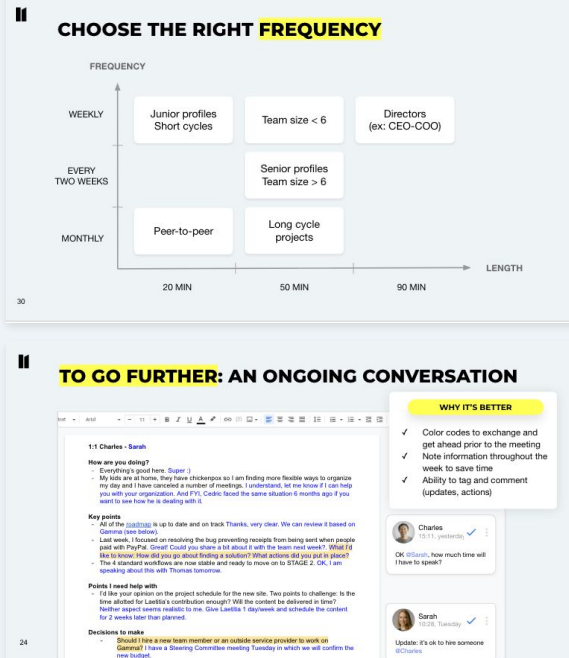
Pedagogical objectives:

- Empower your team members to prepare their 1:1s themselves
- Use asynchronous communication to improve the quality of 1:1 meetings and communicate continuously
- Have the right attitude during the meeting

Outline:

- **Before the meeting, the preparation:** plan your meetings at the right time and define an agenda structure adapted to the position and seniority of the contributor.
Tool example:
 - Framework for choosing the right frequency for your 1:1s
 - Ready-to-use agenda template**Case study:** Coach an employee on the proposed agenda.
- **During the meeting:** leave space for the other to speak, adapt your posture according to the employee's profile, manage through questioning.
Tools example:: Adapt your managerial attitude to a junior team member and a senior team member
- **After the meeting:** Follow up in an actionable and cadenced way.

EXTRACTS



DELEGATION & PERFORMANCE

How to delegate successfully and what to do when performance doesn't meet expectations

Pedagogical objectives:

- Clearly explain the scope of a mission and delegate
- Use the right postures to deal with problems

Outline:

- **Create clear frameworks and delegation briefs:** Share the meaning, identify the right monitoring indicators, define the right level of autonomy, clarify reporting...
Tool example:
 - **The delegation framework** autonomous x skills
 - **The three-part framework:** why, what, how
- **Manage problems:** lack of reporting, occasional or repeated poor performance, spinning out of control.
Tool example: The right posture to adopt when dealing with repeated underperformance

EXTRACTS

GIVE MEANING = EXPLAIN IMPACT

Today, similar requests are handled in different ways by everyone, which gives a **high variability in customer satisfaction** indicators.

We know that the customer service satisfaction rate is a **key element** of overall customer satisfaction.

The goal is to improve reliability by making customer satisfaction less dependent on associates in the short term. In the medium term, the quality of customer service will be a factor of customer loyalty.

Have a
problem → solution
approach

21

HOW TO CHOOSE #1: THE PERSON



"Autonomous"

- ✓ Organize your own work by choosing the appropriate level of effort.
- ✓ Find the necessary resources
- ✓ Respect deadlines
- ✓ Proactively report on progress

25

GOAL SETTING

Set individual objectives that drive performance and results

Pedagogical objectives:

- Translate the company's vision into your team's purpose
- Define clear individual objectives, both quantitative and qualitative (behavioral), that are easy to track and evaluate.
- Anticipate and manage key complex cases such as misalignment, lack of clarity on individual responsibility, etc..

Outline:

- **Vision and team's role: define your team's purpose**
Tool example: define a "North Star" that should answer the question, "What is our contribution to the company strategy?"
- **Define individual objectives using the SMART framework for quantitative and qualitative goals**
Tool example: SMART(er) goals. Set clear and tangible goals that will promote ownership and drive performance (thresholds, weights, ...)
- **Handling issues and tracking progress**
Manage the classical issues of conversations around objectives (ex. unclear ownership and evaluation method) and follow through progress.

EXTRACTS

11

DEFINE S.M.A.R.T.er OBJECTIVES

1-Start with R-S-M:

- ✓ **Relevant:** Always start here. Why is this important—for the individual, the team, and the organization? Does the objective truly add value? (cf. the North Star)
- ✓ **Specific:** What will be accomplished and by whom? Is it an individual objective or the contribution to a bigger goal?
- ✓ **Measurable:** What data will be used to determine if the objective has been achieved?

2-Refine with A-T:

- ✓ **Achievable:** How will you achieve it? Methodology, skills, and available resources. Is it feasible (neither too easy nor too difficult to accomplish)?
- ✓ **Time-bound:** What is the deadline for the objective, and what are the milestones and checkpoints?

20

SPLITTING HAIRS

After your meeting with Yasmina about her yearly objectives, you rephrased one of her goals to support the strategic aim of becoming more customer-focused:

Launch 2 new products tested with a panel of 20 clients, achieving a satisfaction rate of 85%.

What's happening here and how do you react?

What do you think about the "customer-focused" objective?

I think it would be better to say "Present" instead of "Launch", and talk about "surveys" instead of "panel"

Ok...

And I would say "10" instead of 20

10

The number should be 74%, and I would talk more about "positive feedback"

GROWTH CONVERSATIONS

Make the most of your conversations devoted to Development & Career, and create a dynamic of action over the long-term

Pedagogical objectives:

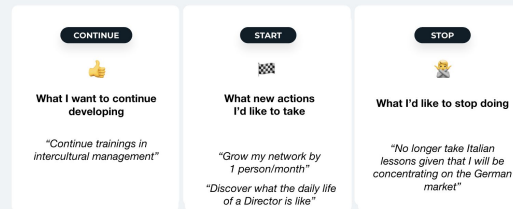
- Make growth conversations a managerial habit, to avoid reacting when something goes wrong or when it's already too late
- Prepare your 1:1 meetings by putting the development of your team member at the center of the conversation
- Follow up on your team members' objectives, and encourage them to take action

Outline:

- **The preparation:** how to prepare and help your team member prepare?
Tool example: Define your managerial intentions; The Start/Stop/Continue technique to prepare your discussions
- **Leading the conversation:** How do you manage uncomfortable situations (employees who have no plans, who want to progress too quickly, etc.)?
Tool example: The hourglass technique to structure the conversation
- **Continuous follow-up:** How to follow up concretely over time by supporting your team members with their course of actions
Tool example: The follow-up notebook

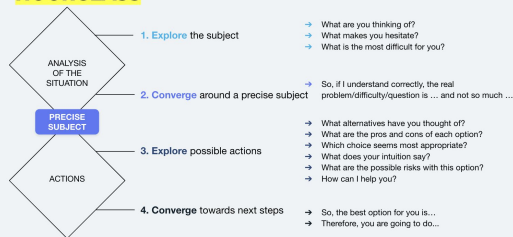
EXTRACTS

STEP #2: HELP THEM STRUCTURE THEIR PROJECTION



21

#2 STRUCTURE THE CONVERSATION LIKE AN HOURGLASS



32

FEEDBACK

A simple method to give feedback others can understand and act on

Pedagogical objectives:

- Use a method to give useful feedback
- Do it at the right time
- Make it a routine without using too much time or energy

Outline:

- **Structure a development or recognition feedback**
Tool example:
 - **COIN** method: Context, Observations, Impact, Next Steps.
 - The **feedback logbook**
 - **Pitfalls** to avoid
- **Case study:** Practice through a role play inspired by real management situations to become aware of the pitfalls to avoid.
- **Peer-feedback:** Practice peer and 360 feedback
Tool example: Start Stop Continue Matrix

EXTRACTS

?

Matthew is often imprecise when giving presentations to clients.
 Last Monday, he got the numbers wrong.
 Last Thursday, he forgot to explain the customer's context.
 It happens all the time.

As his boss, you decide to give him some feedback.

How do you phrase it?

11

A FRAMEWORK THAT ALWAYS WORKS: THE COIN METHOD

C	Context <i>At such time...</i>
O	Observations <i>I noticed that...</i>
I	Impacts <i>It is important because...</i>
N	Next Steps <i>What do you think about it? How can I help you?</i>

18

FOSTERING WELL-BEING AT WORK

Spot early signs of imbalance, take action, and build a healthier work culture

Pedagogical objectives:

- Detect subtle signs of overload, disengagement, or emotional distress before they escalate
- Intervene with the right posture and tools, at the right level—without overreacting or avoiding
- Create daily habits that protect mental health and promote sustainable performance

Outline:

- **Spot the signs that matter:** learn to identify weak signals in your team's behaviors, communication, or energy.

Tool example: a practical matrix to help managers detect early signs and prioritize where to act.

- **Intervene with the right posture:** know when and how to take action, whether it's about workload, emotion, or team dynamics.

Tool example: "Workload Logbook", to reflect on task load and identify recurring pressure points.

- **Build healthy routines:** put in place simple rituals that support emotional expression and psychological safety.

Tool examples: Daily Mood Check-in, a lightweight routine to open up space for well-being, micro-actions that reduce friction and foster balance over time.

EXTRAITS

II

SIGNAUX FAIBLES

Passivité : Pas de prise d'initiatives pour améliorer les processus ou proposer des nouvelles idées (posture "comme vous voulez" "ça m'est égal").

Participation minimale : Présence silencieuse en réunion, réponses brèves ("ok", "rien à ajouter"), caméra off ou regard absent à distance...

Défensivité accrue : Réactions vives ou agressives face à des feedbacks constructifs, refus de remise en question, se justifie ("non mais en fait..." "c'est parce-que ...").

Surinvestissement : Travailler tard systématiquement, répondre aux messages en dehors des horaires de travail...

Détachement affiché : Se montrer extrêmement indifférent, minimiser des enjeux qui préoccupent habituellement l'équipe.

D'autres comportements ?

POINT CLÉ

- ✓ Des comportements "positifs" en apparence peuvent cacher une détresse (ex. surinvestissement)
- ✓ Bien connaître ses collaborateurs est un préalable pour interpréter leurs comportements

Ex. Réduction notable des blagues ou de la légèreté dans les échanges, chez une personne habituellement joviale.

2

II

BOÎTE À OUTILS

LE JOURNAL DE BORD DE LA CHARGE

TÂCHE	DURÉE	ÉNERGIE DEMANDÉE	CONTRAINTES	SENTIMENT GÉNÉRÉ

3

HARD CONVERSATIONS

Become comfortable sharing difficult messages

Pedagogical objectives:

- Be comfortable during difficult conversations with individuals while being **clear and assertive, while remaining respectful**
- Take **ownership of your role** when sharing “negative” messages (refusals, poor performance, ...)

Outline:

- **The preparation**
Tool example: Techniques to prepare key phrases, choose the right time and the right place
- **The conversation:**
Case study:
 - Practice key moments of the discussion with peers (the first sentence, the reason why, active listening, wrapping-up).
 - Announcing the failure to secure a promotion, communicating a project replacement.
- Preparing and delivering **bad news to a group**
Case Study: communicating when team objectives are not met while maintaining engagement.

EXTRACTS

?

In January, you created an upskilling plan for Mora, a customer service manager on your team, to help her progress into a team manager role by the end of the year. This promotion is very important to her, as she has been working toward it for three years.

In October, after discussing with your boss, you determine that Mora still needs to develop certain skills before stepping into the new role, as she remains too rigid in her approach with the team. Knowing she may not react well to this news, you decide to address the issue with her now rather than waiting for her end-of-year review.

How will you prepare for this discussion?
How will you handle the logistics of the conversation? (time, place, etc.)

11

WHAT WOULD YOU CHOOSE AS A FIRST SENTENCE?

1

"I am going to be frank: I have taken the decision to let you go because your performance is not at the level we expect."

2

"Thank you for taking the time to speak with me. Unfortunately this is going to be a difficult conversation as I have reached the conclusion that we must part ways."

3

"I wanted to review your performance of the past few months together. We already met about this in March, but there has not been no significant improvement since then. I thought about transferring you internally, but then I changed my mind because it wouldn't make a difference. That's why I have decided we should part ways."

HIRING

How to attract and hire the right people

Pedagogical objectives:

- Write an impactful job description.
- Evaluate candidates thanks to a list of efficient questions
- Identify and remove doubts

Outline:

- **Attract the right person**
Tool example:
 - Key elements of a job description
 - A “Scorecard” that makes the sought-after skills and behaviors/values we look for tangible.
- **Select the right person**
Tool example: Toolkit with the right (killer) questions, examples, relevant scenarios to assess key skills.
Case study: Practice on a realistic end-to-end recruitment case (job description, Scorecard, skills assessment).
- **Validate the recruitment** by monitoring the trial period with goals that are clear to everyone.

EXTRACTS

II

CONSOLIDATE EVERYTHING IN A **SCORECARD** THAT SERVES AS A TRACKING FILE (and avoid blind spots)

SALES MANAGER

Prio	Skill	Description	Assessment method
#2	Presentation	Knows how to conduct an exploratory interview, attract attention and interest, land on next steps	Product pitch
#3	Growth	Knows how to recruit and train salespeople	Interview Questions
#1	Management	Knows how to organize a sales team. Knows how to manage difficult situations (e.g. change of variable structure)	Interview Questions
#4	Coachability	Knows how to listen and immediately take into account various feedback	Interview Questions Role-play
#5	Soft skill	Top player on posture: precision, conflict-management, non-verbal communication, adaptability	Work on a case-study

16

?

You had an interview with Robin for the position of logistics manager. He's an A-list candidate. He fulfills all the criteria you had defined in your scorecard and the other people you had involved in the process are unanimous: you have to take him! The position is key and there is an urgent need to recruit because the volume of parcels to be sent continues to increase.

You call Robin to tell him the good news. Except that he replies that he will give you his final answer once he has received the answer of another company.

How do you react?

MANAGER COACH

Increase the autonomy of your team members using coaching techniques

Pedagogical objectives:

- Decide when to coach your team
- Which questions to ask to coach your team and help them progress

Outline:

- **Don't coach all the time:** when should I coach, decide, or train?
Understanding what coaching is for and when to do it.
Case study : Deciding in situations when you're unsure whether "to coach" or "decide/give your opinion"
- **Ask the right questions**
Tool example:
 - Open-ended questions toolkit for coaching support
 - Active listening techniques
- **Structure a coaching conversation**
Tool example : The GROW model
Case study : Practice the coaching role while being observed by peers in a small group.

EXTRACTS

11

WHEN SHOULD I COACH?

→ Esther, a member of your sales team, is working on a sales proposal for one of your prospects. She's hesitating between proposing an off-the-shelf product or a personalized solution.

What would you do?



I coach



I decide

13

11

REALLY LISTEN...

BEHAVIOR

Phone off

Look them in the eye

Take notes on paper

SPEECH

The 8-second rule.

Rephrase:

"So, if I understand correctly, today you have the feeling that your client is not relaying your messages internally to decision-makers"?

37

MANAGERIAL POSTURE

Define the right posture to best handle tensions or the unexpected

Pedagogical objectives:

- Be firm and be listened to without being overbearing
- Be open while retaining control of the final decision
- Manage situations where you don't have the answers/you are wrong

Outline:

- **Managing opposition**
Case study: Knowing how to adopt an assertive posture to get across important messages to your team (without sounding condescending)
Tool example : A bank of phrases to communicate clearly and effectively without coming across as authoritarian
- **Dealing with conflicts and contingencies**
Tool example: Techniques to deal with objections and giving yourself permission to make mistakes without losing legitimacy
Case study: Deal with conflict within a managerial relationship that is getting worse: prepare the meeting, choose your approach, avoid being too casual, keep from overreacting...

EXTRACTS

THE OBJECTION

After delivering your message, Jennifer, who's known for dragging her feet on prospecting, tells you:

"I understand what you are saying, I admit that I am disheartened because our current actions are not working. I send emails to my clients, but they don't respond because we don't have content that interests them. So I don't really see what is the point of doing more, it can even be counterproductive."

What would you answer?



BE ASSERTIVE FOR IMPORTANT MESSAGES

✓ Use the first person:

"I see that" "According to my prognosis"

✓ 1 message > 3 messages: bet on one message that will be retained vs. a series of messages

"1. The goals for the quarter have been met, well done... 2. On the other hand, pay attention to the prospecting"

✓ Formulate requests:

"I ask you to...", "Pay a special attention to..."

✓ In a collective meeting, do not point out individual cases, except in an abstract way:

"There are performance differences in the team"

THE RIGHT TO MAKE MISTAKES

Be transparent the first time

"I underestimated our lack of pace on prospecting. My bad. This means that we will be focusing on this for the next few weeks"

We move on afterward

No need to go over it again every week or fog yourself, especially if you expect something from the team

MANAGING MANAGERS

Find the right posture and find the right balance between Strategy and Operations

Pedagogical Objectives:

- Have more confidence in your managers while keeping the right level of control.
- Maintain the right distance and keep a willingness to let things go without being disconnected from the terrain
- Engage your managers so they engage their own teams

Outline:

- **Letting go at the right level:** How to give autonomy to your managers while maintaining visibility on what is happening on the ground
Tool example: Take on a “positive presumption” towards your direct reports, and establish routines by regularly scheduling meetings with their direct reports.
- **Engaging those who engage:**
Tool example: The “disagreement and commitment” method to manage cases of misalignment, key phrases, and to help your direct reports convey difficult messages.

EXTRACTS

II

THE REFLEX TO CONTROL: “I’M TAKING THE REINS”

For managers of managers, it’s common to want to dive back into the operational level of a topic they know well.

It can be hard to accept that you don’t have a complete view of what’s happening or how decisions are made, and that things aren’t done the way you would have done them.

Especially if you’re an expert on the subject...

💬 “That’s not at all what I would have done... I have to tell them, otherwise...”

🔥 “It’s no good, we have to go back” ... “What??? Why TikTok???”

Unless... It’s a really urgent issue, where there’s a real risk of hitting a wall...

II

DISAGREEMENT AND COMMITMENT

“I understand that this might make you uncomfortable, it’s one of those complicated situations we’d like to avoid.

I’ll help you prepare the message for Fabien. You can tell him that it’s a decision we made by mutual agreement, but it’s important that it comes from you so that it’s clear to him that these kinds of decisions belong to you.

Always feel free to share your doubts and fears with me. We may not be aligned, but once the decision is made, we have to own it and leave no doubt in front of the teams; otherwise, we’ll both lose credibility.”

KEY POINTS

- ✓ Avoid managers saying “I’ve been asked to...” to avoid losing credibility and normalizing criticism of management choices.
- ✓ Promote a principle of “Disagree & Commit”: we can disagree with a decision, but commit to supporting it once it has been made.

MOTIVATION

Boost your team's energy and commitment

Pedagogical objectives:

- Explore the main factors of individual motivation
- Define simple habits that you can use every day and in every interaction, including remote one
- How to react well in more difficult situations: When one person or your entire team is demotivated

Outline:

- **Individual motivational factors**
Tool example:
 - Understand the difference between dissatisfaction and motivational factors with the Herzberg matrix.
 - Explore individual motivational factors: Why (meaning, impact of projects), What (technical aspects, development, new missions), How (work/life balance, work environment)
- **Nurture daily motivational habits**
Tool example: active listening, recognition feedback, public recognition
- **Manage a demotivated group**
Case study : Re-motivating a team after a negative message about collective performance

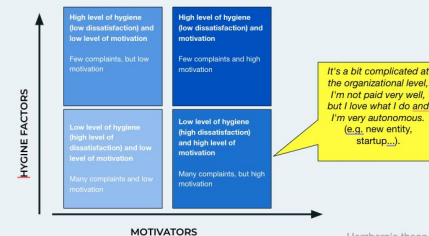
EXTRACTS

MOTIVATION: THREE ESSENTIAL FACTORS



16

HYGIENE FACTORS AND REAL MOTIVATORS



15

PERFORMANCE REVIEWS

A guide to finally unlock the full potential of your team members

Pedagogical objectives:

- Prepare the key elements of the “people review”
- Generate a real dialogue during reviews
- Manage the different types of difficult cases: underperformance, high potentials, glass ceilings...

Outline:

- **The preparation:** Turn the review into a true moment of engagement
Tool examples:
 - Examples and tips for defining your managerial intention: *“This review will be a success if...”*
 - Framework: A vision of success on the role, objectives, and skills
- **Learn on the past:**
Tool example: A framework to give impactful feedback, a method for using peer feedback in the right place
Case study: Define practical development actions to turn feedback into growth
- **Run the meeting :**
Case study: Practice your interview skills with peers using a case inspired by reality

EXTRACTS

11

2. A SUCCESSFUL REVIEW = A CLEAR MESSAGE ABOUT THE FUTURE

- ✓ The review is not an assessment or a diagnosis, but a **discussion about the future** > be immediately oriented on the “future” with a clear message and use the past tense accordingly.
- ✓ A clear message > an extensive or complete message, to help the employee plan their next 6/12 months in the company.
- ✓ Avoid the “happy ears” syndrome of the employee who only keeps what they want to hear.
- ✓ Write your message in full while preparing, not leaving any room for ambiguity.

AVOID

- The sandwich: “It’s good, but be careful there, ok?”
- The “Nothing to Report”: “nothing special, everything is fine”
- The comprehensive skills assessment

19

11

EMPHASIZE “WHY IT MATTERS”

✓
Insist on the impact for difficult feedback or when there is debate
 If the feedback is perceived as subjective: “You say that I am badly organized because your thing is really organization”
 If the manager does not perceive the impact of his weakness: “Yes, I know I’m not very concise, but hey, it’s my style!”

✓
Ask questions
 “What impact do you think it has when you do this...?”
 “When you’re in this position, how good do you think it will be?”

✓
Avoid authoritative arguments or injunctions
 “Believe in my experience...”
 “You’ll see, over time...”
 “A leader is inclusive!”

30

SAY NO

Become comfortable with saying "no" without hesitating or feeling guilty

Pedagogical objectives:

- Be comfortable with the "no's" in your daily life.
- Firmly refuse requests without creating a debate
- Express your disagreement, even when you are in the minority.

Outline:

- **The daily no's:** use "no" to coach your teammates
Tool examples :
 - Define and communicate your values (what subjects are truly important to me?)
 - Criteria for choosing the right communication channel
- **The refusals:** say no to requests that are against working rules
Tool example: Adopt the right posture and avoid the 'Let me think about it' trap
- **Group misalignment:** how to share an opposed point of view in a collective meeting (ex. ExCom...) even when everybody seems to share the same opinion.

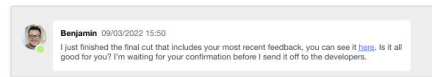
EXTRACTS

...STILL NOT THERE

You are the marketing director for a software company. You have been working on redoing your website for the last 2 months. In particular, you want to include a video that is the first thing visitors see when they load the page as a way to improve your conversion rate.

Benjamin, the project manager working on the video, has been at it for a while. You have shared a number of comments with him about his work: spelling mistakes in the subtitles, one moment when the script wasn't respected, graphic design elements that don't quite match the brand identity...

He just sent you this Teams message:



II

TECHNIQUES TO INCREASE YOUR IMPACT

- ✓ **Disagree right away:** you'll be more comfortable once the cat is out of the bag.
- ✓ **Make concessions:** affirm that you support the underlying stakes and repeat certain arguments already shared so as not to give the impression you had already made up your mind beforehand.
- ✓ **Push the others to reflect** with a coaching posture, "Have you asked your store directors for their opinion?" vs. "I know the store directors will be against this!"
- ✓ **Propose actions** even if there isn't anything better to propose.

ONE POSSIBILITY

It's not easy for me to share my opinion, as it is different from yours...

I agree that it is important to update our brand identity, as Lucy mentioned...

But I question if this is the right approach. I'd also like to hear the opinion of our store directors... my intuition tells me that...

I propose that we take the next two weeks to ...

TEAM RITUALS

The best individual and collective rituals to bond and lead your team

Pedagogical Objectives:

Put leadership and facilitation rituals into place while adapting them to your context:

- Individual and collective rituals revisited (team meetings, 1:1, ...) to increase impact during these key moments
- Rituals to experiment with and adjust in function with your current challenges and goals

Outline:

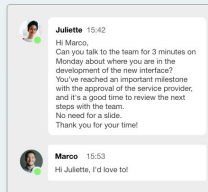
- **Leadership rituals with the most impact:**
Collective tool example: Start of week team meeting - which messages, what format
Individual tool example: the 1:1- rely on asynchronous and written communication to maximize
- **Rituals to experiment with:** Challenge of the moment, Sprints, Lunch & Learn, Retrospective, Bingo

EXTRACTS

II

DAILY SMALL SUCCESSES AND FAILS

- ✓ Show the weak signals/give importance to the small successes that feed the strategy
- ✓ Show the invisible: the details in the work culture, the people in your team who do the work "behind the scenes"
- ✓ Regularly discuss difficulties or failures in complete transparency, and learn from them for the team
- ✓ Ask team members to raise any facts that are worth sharing to the team



25

II

#2 - THE "SPRINT" : JOINING TOGETHER

Why?

To give the team energy for an important but not very fulfilling routine task (e.g. canvassing, email reminders).
To "crack a subject" that is dragging on or needs a boost (e.g. team seminar, Christmas present for partner/customers).

What?

Working together as a team, at the same time and place, on the same subject (or connected by video if a hybrid team)
... without necessarily collaborating in the strict sense of the term through

How?

Always at the same time of the week, if it's a routine task (e.g. "Prospecting Sprint").
Or at a dedicated time for a "one-off" operation.
It's easier if it's organised on a slow day (e.g. Friday for a B2B company).

COMMUNICATING A VISION

Effectively communicate a vision and translate it into objectives for your team

Pedagogical objectives:

- Translate a high-level vision into clear objectives and actionable steps for your teams
- Use key phrases to articulate the different levels of an action plan: vision, objectives, indicators, and actions

Outline:

- **Owning and communicating a vision**
Tool example: Define your team's contribution to the vision: identify the most impactful activities and, when introducing a new vision, determine what to stop doing and what to launch
- **From vision to action:** turning a vision into actionable steps
Tool example: case studies applying the triptych: objectives, indicators, actions
- **Engaging your team:** empowering and following up on vision-related initiatives
Tool example: Delegating and monitoring daily progress

EXTRAITS

II

A SIMPLE STRUCTURE THAT CONTRIBUTES TO THE VISION

Over the next 3 months, what should we focus on to move towards our vision?



12

II

1. CHOOSE RESULTS THAT CONTRIBUTE TO OBJECTIVES

Ask yourself:

- ✓ What do I need to measure to **know** if we are reaching the goal?
- ✓ Will this result really contribute to the objective? (**priority**)
- ✓ Does the team have control over this result? (**actionability**)

TO HELP YOU

We will know that we have reached the objective if at the end of the period ____

(figure and indicator: reached/ achieved/ increased by n%)

28



LEADERSHIP

CHANGE MANAGEMENT

Become comfortable with change, get your teams onboard and handle any resistance

Pedagogical objectives:

- Question your level of alignment during each phase of implementing change
- Use techniques to embark your teams and handle any resistance

Outline:

- **Taking ownership of change:** How to question our alignment, How can we project ourselves into a positive scenario?
Tool example: "Time Machine" for projecting into a future scenario (positive or negative) in order to materialize the change and take ownership of it more easily.
- **Engage the team:** anticipate obstacles and involve everyone in the process
Tool example: "Future Headlines" so that everyone can imagine the positive long-term consequences of change and what their individual contribution will have been.
- **Handle any resistance:** how to address any fears and resistance from individuals?
Tool Example: "The change curve" to know how to handle each team member in function to their reaction to the change

EXTRACTS

II

INDIVIDUAL PROJECTION: THE "FUTURE HEADLINE"

Chose a project you are currently working on (internal or external) and write the "Future Headline" from your point of view:

- ✓ What media (internal/external specialist/general public) will the article be published and in what year?
- ✓ What's the headline about the project's success?
- ✓ Bonus: if there was an interview with you, what would it say?

To be done individually and shared collectively

Newspaper
Date: _____

Project: _____

Title that mentions the success of the project: _____

An interview of (name, position): _____

Example of an HR project
"Sun-Energy's career platform has doubled internal mobility in just 12 months".
An interview with Mark Simon, the IT engineer who developed the algorithm behind the platform's success

35

II

THE CHANGE CURVE



Kubler-Ross

41

COLLABORATIVE LEADERSHIP

Set the conditions for a team where everyone can suggest their ideas, share their doubts and take initiative

Pedagogical Objectives:

- Create an environment where everyone feels empowered to share their ideas and their fears
- Support the creativity of your team and challenge the quality of their proposals
- Value learning by talking about successes and failures as sources of improvement

Outline:

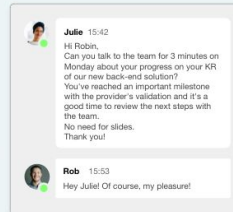
- **Allow opinions to be expressed:** allow opinions to be expressed, welcome vulnerability and actively look for everyone's opinions
Tool example: Key phrases for 1:1 and meetings
- **Encourage initiative:** how to have a proactive team that take action to innovate and improve things on a daily basis?
Case study: how to communicate after a project falls through?
Tool examples: Posture and key phrases to promote learning.
- **Inspire your team:** How to help them gain an outside-in perspective?
Tool Example: The "Guide Team One-pager" to define a "playing field"

EXTRACTS

11

ONGOING: TALK ABOUT THE SMALL VICTORIES AND THE FAILURES OF EVERYDAY LIFE

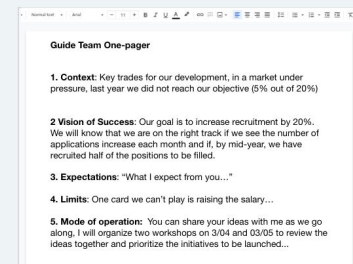
- ✓ **Emphasize the week signals/give importance to the small initiatives** that feed the strategy even if they are not big successes
- ✓ **Talk to the difficulties and small failures** of everyday life to "normalize" them and learn from them
- ✓ **Reveal the invisible:** the details in the work culture, the people on your team who do "behind the scenes" work.
- ✓ **Ask the stakeholders to report on initiatives that deserve to be shared**



35

11

#1 GUIDE: DEFINE A PLAYING FIELD



47

DECISION MAKING

Make the right choices even when it isn't crystal clear what to do

Pedagogical objectives:

- Gain clarity and make complex decisions easier
- Manage the timing of your decisions
- Challenge your decisions, alone and collectively

Outline:

- **Gain clarity:** how to pinpoint useful information, take a step back from the decision, and make more informed decisions?
Tool example: the “**Present/Future**” matrix to chose to make a decision now or wait, depending on the context and the available information.
- **Challenge your bias and use collective insight**
Tool example: the **evaluation table (scorecard)** to evaluate the opinions of everyone involved and simplify collective decision-making.
- **Case study:** look back on a decision recently made and question it with the help of the techniques learned in the training - Peers practice

EXTRACTS

II

SHOULD WE WAIT? THE “PRESENT / FUTURE” MATRIX

PRESENT	FUTURE
What I know now	What I will know in 3/6 months
✓ Growth stagnation over the past 12 months ✓ The manager is out of breath ✓ Profitability is almost impossible with the current logistics costs	✓

28

II

USE A SCORECARD TO STRUCTURE YOUR DECISION

A good evaluation table (scorecard)

- ✓ Helps to take a decision without providing it mathematically
- ✓ Brings out key points but is not enough to make a decision
- ✓ Is of the same dimension as the stakes of the decision (ex: not 14 lines for a junior recruitment)

...and allows everything to be documented collaboratively.

Product Name	Evaluation
Helping to making better the manager's choice, with more evidence to decision.	
Helping to getting from a new reality, self-contradictory (RUBIN theory).	1-1 Not at all
Helping to managing the risk and the uncertainty.	2-2 Not for sure
Problem	
The problem is a decision, with a strong technology component.	
The decision is to select the new technology to use in our portfolio, planning up to diversity our solutions.	1-1 Not at all
Large work potential for each.	2-2 Not for sure
Technical solution	
Quantity & evaluation criteria (Technical Parameter, Social category, etc.).	
Involving everybody concerned and consulting the managers.	
Is it really a decision about the future of our business (not the world)?	1-1 Not at all
Is it really a decision about the future of our business?	2-2 Not for sure
SCORE RATES	
1-1 Not at all	
2-2 Not for sure	
3-3 Not at all	
4-4 Not for sure	

58

GENDER BIAS (1h30 - up to 50 participants)

Be conscious of it, react to it, and better prevent it

Pedagogical objectives:

- Become conscious of gender bias in a professional context, to better avoid or manage it
- Reacting to cases where gender bias influences our judgments and behavior.
- Define your principles for preventing and addressing gender bias.

Outline:

- **Become conscious of gender bias:** What biases do we experience on a daily basis, and what impact do they have in a professional environment?
Tool example: Become aware of implicit biases by ranking a list of behaviors as masculine or feminine
- **Prevent and react:** How to avoid bias and react to discriminatory behavior?
Tool Example: Identify the language that makes a job description more suitable for men than for women.
- **Define where you draw the line**
Tool Example: A series of cases where participants react to discrimination and sexism of varying degrees of explicitness.

EXTRACTS

II

THE "CLASSICS" ABOUT MEN

1. Men don't know how to express their feelings
2. Men don't know how to understand how other people feel.
3. Men don't know how to take care of kids,
4. Men don't know how to listen.
5. Men don't know how to ask for help.
6. Men don't know how to be patient.
7. Men don't know how to pay attention to details.
8. Men don't know how to deal with their stress.
9. Men don't know how to be good teachers
10. Men don't know how to be tidy.
11. Men don't know how to take paternity leave
12. Men don't know how to be tactful.

46

II

QUIZ

You are in a meeting at one of your service providers.
At the start, the manager in charge of the project lists the meeting objectives and says "I guess we'll need a secretary to take little notes"

What color do you classify this behavior?

G

GREEN
Acceptable

O

ORANGE
Borderline

R

RED
Inacceptable

43

DRAW ON YOUR STRENGTHS TO BOOST YOUR OWN DEVELOPMENT

Analyze your strengths & abilities to prioritize your development

Pedagogical objectives:

- Develop and deepen your self understanding.
- Map out your strengths: your professional skills and your personal abilities
- Identify your developmental priorities and list associated actions to take.

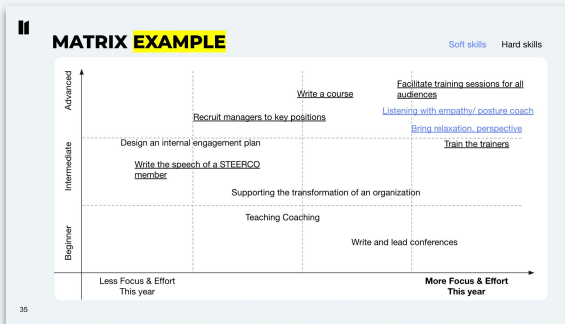
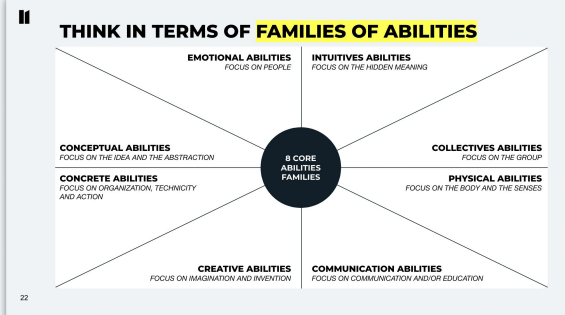
Outline:

Practice a method to :

- Know and value your professional skills
- Identify abilities from your personal life
- Introduce yourself through this lens (activity in pairs) and receive feedback
- Learn to analyze your preferred activities using a flow journal
- Identify and prioritize your developmental focuses in the short & middle term
- Identify actions to take and rank them based on their impact vs. effort

Individual, pair, and group exercises

EXTRACTS



UNDERSTAND WHAT MOTIVATES YOU

Explore what provides you with meaning and how to use this in your career path

Pedagogical objectives:

- Identify which professional activities fulfill your sense of purpose
- Identify topics (projects or initiatives) you want to be more involved in because they give you purpose and motivation

Outline:

- Learn to identify what has meaning in and of itself vs. what has meaning for you specifically
- Identify who you really are and the impact that you want to have on those around you (builder, innovator, community builder, etc.),
- Write a first draft of your purpose and share it in pairs.
- In small groups, define actions that allow you to express your purpose at work (missions, innovations, transversal projects) and in your private life (clubs, volunteering)

EXTRACTS

?

Example

What are my principles and values? How do I want to embody them?

- Being ethical, transparent, honest. Building true and mature relationships without pretences.
- Feeling committed, finishing what I start
- Justice, paying attention to equity

What are my responsibilities? Which would I like to take on?

- Making my team grow
- Developing commercial opportunities
- Managing the performance of the team
- I would like to work more on innovating on our way of working

STEP 4/4 BUDDY TIME IN BREAKOUT ROOMS: 25 MINUTES

1. Share your 3 main verbs with your buddy
2. Illustrate them with the missions / projects / tasks that have or had a lot of meaning for you
3. Take advantage of this conversation to practice speaking authentically
4. Challenge your buddy to leave the discussion with the most complete list possible.



You have 2 x 10 minutes to:

- 🕒 6' / Discuss (listen)
- 🕒 4' / Reformulate & challenge your buddy

5 minutes margin



Your role as a buddy

- 🕒 Be fully present while listening (listen to your buddy instead of preparing your speech)
- 🕒 Challenge your buddy on the clearness & the number of key verbs
- 🕒 Time keeping

FIND YOUR OPTIMAL WAY OF WORKING

Identify how you work best to adapt your work habits

Pedagogical objectives:

- Analyze how you work: your values and your needs
- Understand how you can act regarding your work environment to be both efficient and fulfilled

Outline:

- Identify your main values and needs (ex: stability, change, security, recognition)
- Understand how your values and your needs can be incorporated into your current work environment
- Define actions (time management techniques, ways of communicating, who you surround yourself with) to better align your efficiency with your professional fulfillment

EXTRACTS

?

Analysis

1. Rate your top 3 and the associated %.
2. Does the result surprise you? Why or why not?
3. How is/was your strongest value expressed in your professional life?
4. In what types of projects/assignments do you feel most in line with your values professionally?

Individually\ 10 minutes

II

My Values (reminder) 🏠		
My preferences 🏠	My Needs	Alignment (1 to 10)
Workflow : morning/ evening, regular/fragmented, quickly/ take your time...		
Structure : fixed/flexible schedule, degree of independence...		
Commute : How long ? transportation options ?		
Surroundings/coworking style: alone/in pairs/in groups, close/distant relationships, types of profiles...		
Ambiance : excitement, calm, energy...		
Esthetic : beautiful workplace, indifferent ...		
Security : financial security, exposure to risks...		
Other preferences you may be considering ...		

DEVELOP YOUR NETWORK

Surround yourself with good mentors and spot opportunities to expand your circle

Pedagogical Objectives

- Improve your personal branding without spending too much time on it
- Expand your internal and external network in a useful and differentiated way
- Create a routine with your network that really serves you in crucial moments

Outline:

- **Inbound marketing:** Attracting the right people and the right information
Tool example: Techniques to improve your personal branding on LinkedIn or any other internal or external professional network
Case study : Peer discussion to define a communication intention and improve your presentation on social network
- **Outbound marketing;** Create and nurture a useful network
Tool example: Techniques and phrasing to write an introductory or networking email
Case study: Define your networking goals: identify contacts to reach out to or reconnect with (profile, message, etc.) and plan actions to regularly nurture your network based on your goals

EXTRACTS

WHAT DO YOU THINK?

Experience

Saxo
 Director of IT Solutions
 October 2017 - Present 4 years
 At Saxo, I lead the teams - 43 developers from all backgrounds - who design and deploy new mobile applications (iOS and Android) to meet the needs of our many customers (insurance, banking and customer services...), all in close collaboration with the sales and strategic departments.
 Our key results: +22% CAGR, 23 applications deployed per year on average, at 4.8/5 on the AppStore!

Accenture
 Lead Apps Practice, EMEA
 January 2014 - March 2017
 I had the chance to create and lead the Application practice for Accenture Europe, Middle East and Africa for 3 years, in order to commercially and technically develop Accenture's ability to become a key player in the improvement and integration of digital applications of all kinds.
 Our key results: 50+ new clients, community of 300 people in the region.

About
 Experienced leader (> 20 years) helping digital companies to develop the best technological applications for their users.
 I put all my passion for new technologies and my experience in developing numerous B2C applications (Saxo, Janco, Devideo) at the service of my clients and end users.
 If you want to know more about me: my track record, the Saxo website, And if not, add me and talk to me about blockchain, crypto or AI touring!

THE "COLD EMAILING"

- ✓ You are a factory manager for a sugar-processing company (sugar beet, sugar cane)
- ✓ To learn more you are interested in new types of food industries, especially insect-based foods
- ✓ You know Amy from school but you haven't talked to her since
- ✓ You want to exchange with her in an open manner to learn from her.

Ynsect
 Director of Industrial Operations
 at Ynsect
 Paris - Contact
 +988 connections

Agro Paris Tech

You have 5 minutes to send her an email: how do you structure it?

IMPACTFUL COMMUNICATION

Efficient techniques to assertively communicate and convince others

Pedagogical objectives:

- Write and deliver **the right messages**, whether it is for simple or complex communications
- Develop a **leadership posture** that includes key sentences and basic rules on posture
- **Save time** in preparing your communications by focusing on the right details

Outline:

- **Develop a communications:** define an objective and write an outline.
Tool example: The 4 steps of an effective communication
- **Develop a leadership posture** in speaking:
Tool example: Checklist of key language elements to use in each presentation (use clear, positive and active formulas, adopt a high posture, bring value to the group)
- **Improving yourself:**
Tool example: practice in pairs on a topical subject for each participant

EXTRACTS

II

3 - SEPARATE YOUR MESSAGES

Separate messages

- ✓ Identify key messages that are separated by **link words**
- ✓ Break them down into **sections**
- ✓ Separate what will go on the slides and what you will say to the audience

Oral Framework - Executive Committee

S1
Hello everyone, I am delighted to talk to you about this topic today, for two reasons. The first is that it is a topic that is clear to me, and the second is that it is what I think will be a **growth lever for the group in the coming years.**

S2
So today, what I would like to do is to share with you the **2/3 key evolutions that will make our IT business change radically in the coming years.** I'm going to do this by trying to make it as easy to understand as possible, but without taking away the complexity of the subject on key points.

S3
But first a bit of context on this topic to start with:
In the 80s and 90s, our job was mainly to "provide" services to the various businesses by enabling them to connect via a seamless platform linking all the company's activities. This is what I call the "ERP" phase of IT.
Then the digital revolution brought another aspect: the ability for IT to create an intermediary between customers and our businesses, whether via sites, products and applications or simply via the processing and iteration of customer data.

18

II

LEADER: MORE THAN A FRAMEWORK, A CHECKLIST

- ✓ **Short**, simple sentences **without adverbs**
✗ We're quite / pretty close
👉 We have 10% left
- ✓ **Positive** formulas & **active** form (VS passive)
✗ A decision that has been made is
👉 We have / I have decided to
- ✓ Put in a **"high posture" sequence** with a request phrased using the first person
👉 I'm asking you/what I want from you, ...
- ✓ **Bring value to the group** by referring to a learning or putting it into business perspective
👉 This means that our prospecting efforts over the last 2 months are paying off and we'll need to keep the same dynamic until the end of next month...

36

INCLUSION

Create an environment where everyone feels comfortable collaborating

Pedagogical Objectives

- Avoid inclusivity deal-breakers in your communication and attitude
- React on the spot to non-inclusive behaviors
- Define your inclusion principles

Outline:

- **Avoid the postures and behaviors that prohibit inclusion**
Tool example: Identify the **exclusion behaviors** through a series of use cases: what behaviors do we tolerate and what are unacceptable?
- **React at the right time:** how to react to non-inclusive behavior?
Tool example: **Postures and key phrases** to use to react when facing cases of everyday discrimination (gender, age, ...)
- **Define your inclusion principles:**
Tool example: **The Inclusion template:** write your inclusion principles and what behaviors to keep an eye out for (for you and your team)

EXTRACTS

II

QUIZ

Anthony is interning as the assistant to the board in your department. His main role is to take meeting minutes and communicate follow-up actions to meeting participants.

When going around the table at the beginning and end of the meeting, he is the only person who no one asks to any anything.

How would you classify this behavior?



GREEN
Acceptable



YELLOW
Passable



RED
Inacceptable

15

DAVID'S SITUATION



Jennifer 15:42

Hello everyone,

After 6 long months of hard work, we have finally signed the contract with the ARXIMEDE group!!

As a reminder, we talking about:

- A 4-year contract valued at \$50K annually
- The worldwide number 1 company in electronic ticketing
- A potential for 2M of upsell annually starting in 2025

Bravo to the team: @Rebekka @Christian.

👏 🎉 🥳

And a big thanks to @David who, with his grey hair and his seasoned negotiation skills of an old greek, reassured the client!

👏 🎉 🥳

32

INFLUENCE

Learn to convince decision-makers

Pedagogical Objectives:

- Build a sequence of influence centered on the exchange with the people who play a role on the decision (inside or outside your team)
- Use techniques to gain influence at key moments

Outline:

- **Building an influence sequence:** seek to understand the opinion of others to adapt and reinforce your arguments

Tool examples:

- Toolkit of phrases to engage key stakeholders
- Stakeholder mapping
- Allies strategy: rely on your promoters, manage your detractors and engage those who are neutral.

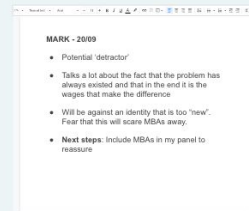
- **The key moments:** how to get stakeholders on board during key moments?

Tool examples:

- The killer questions to anticipate in a strategic meeting
- A memo to convince a decision maker: build your key arguments and proactively address doubts

EXTRACTS

NOTE / MAP IF COMPLEX



1. BE AS PROACTIVE AS POSSIBLE



Subject
Taking over the management of the Alpha product line

Hello John,
I'm writing to you about my continued interest for the position managing the Alpha product line starting in January.

Why I'm the right person for the job:
- After 3 years in the German BU (largest market for organics in Europe), I know this category well.
- As my Q1-2 results have shown (+7% revenue / +4% margin), I know how to handle the increased demand that will arrive in the next year.
- My positive discussions with the Regional Managers have confirmed that the key challenge for next year is marketing. I've included it in my roadmap V1.

Remaining doubts:
- The job starts in January, but I am not available until March currently. Once the decision has been made, I will start to organize an earlier transition.

A MEMO FOR THE DECISION-MAKER

- ✓ **Title** = The decision to make
- ✓ **Intro** = Details about the decision
- ✓ **Arguments for:** the 2-3 strongest arguments, using the language of the decision-maker (numbers, key words, showing the implication of stakeholders in the decision).
- ✓ **Arguments against:** acknowledge them and state clearly and precisely how they will be addressed.

NEGOTIATION

Keys to lead successful negotiations on budgets and other topics

Pedagogical objectives:

- Prepare for a negotiation
- Apply the golden rules of negotiating in any situation
- React to key objections and complex situations

Outline:

- How to prepare your negotiation: choose your starting position, identify your breaking point, imagine your plan B, prepare your concessions and trade-offs.
- The postures and key phrases to use: active listening, co-construction, open questions, non-verbal communication
- Respond to unexpected or tense situations
- Close a negotiation
- Manage a negotiation from A to Z with peers

EXTRACTS



ERROR #2 - OFFERING A CONCESSION IMMEDIATELY

I'm interested!
How much does it cost? 😊

It's 10,000 euros. But if this is
outside of your budget, I can give
you a 5% discount. 😊

So in fact, the price is
actually 9,500 euros. 🙄

No, no, it's 10,000 🙄

29

FORMAT

In groups of 4 people:

- 👉 In each breakout room two people choose position 1 and the other two choose position 2.

- 👉 **5 minutes:** Everyone prepares individually for the negotiation, reading **ONLY** the part of the case for their position.

👉 **8 minutes:**

- ✓ One pair role plays the case.
- ✓ The other pair plays a coaching role: they observe how the other person with their same position negotiates and note when they scored points as well as any difficulties encountered.

- 👉 **7-8 minutes:** each "coach" debriefs about the strengths, points to be improved and what they would have done differently

PRIORITIZATION

Choose what you should focus on collectively and individually

Pedagogical objectives:

- Define **collective priorities**: strategic objectives, arbitrate on launching or stopping projects, ...
- Define **individual priorities**: long-term priorities to focus on the activities with the most impact; short-term priorities to make a choice, even when everything seems urgent and important.

Outline:

- **Prioritize collectively**: How to set the ambitious and realistic objectives? How to decide whether to stop a project?
Tool example: Evaluate the **opportunity cost** of a project to decide if we end or continue it: what could we do if we used the same resources elsewhere ?
- **Prioritize individually**: How to spend more time on what has the highest value?
Tool Example: A series of case studies to help the participants define their principles to prioritize between different activities with the same level of urgency and importance.

EXTRACTS

QUESTIONS TO TAKE A STEP BACK

Metaverse project : stop or continue ?

If I had to launch the same project today, would I do it? I don't think so, the Metaverse wave quickly subsided. Or at least not that powerful. I would start with a study of the constraints and with a pilot on an agency. More for foresight than anything else.

If I arrived in the company today and had to audit current projects, what would I think? It seems like a project launched in a hurry following the "idea of the moment" and with an approach far from "test & learn".

What was the real objective for launching this project? Show our shareholders and competitors that we are moving on Digital even if we are behind in the digitalization of claims.

So far, how could we achieve this goal in the most efficient way, with minimal resources? Do the minimum to produce a demo which shows that we have explored the subject seriously and that we know its advantages and limits/constraints.

KEY POINTS

- ✓ Respond as honestly as possible, talk to yourself as if it were introspection (What was the real objective of the project?)
- ✓ First individually, then compare your opinions
- ✓ If necessary, use a scorecard to quantify opinions (e.g. from 1 to 5, what is the impact of this project on our brand?)

CONFLICT #2 THE "REAL" PRIORITY

You have 90 minutes of in-depth work left this week. You have two priorities and you must choose: on the one hand, work on a quarterly report that you will present to your team at the end of next week **OR** draft a job description for a new manager then share it with your HR team that will review it and publish it on your company's recruitment platform.

What do you choose? Why ?

1

I work on the report

2

I write and share the job description

TEAM STRATEGY

Analyze your team so it can evolve in line with your strategic objectives

Pedagogical objectives:

- Analyze your team's development stage and the posture to adopt as a manager.
- Identify the key skills necessary to the future performance of the team
- Define the development paths that will enable you to achieve your objectives.

Outline:

Part 1: Collective Vision

- **Team development stages:** analyze the development stage of your team (Tuckman model) and the associated activities and risks
- **Projection:** determine the required skills among the team for the following years with the help of the *Clifton Strengths*

Part 2: Individual Growth

- **Individual Scenarios:** how to develop your team in line with your strategic objectives. Who are your Leaders or Potentials, and what are the profiles of the new team members you'll need to recruit or train internally?

EXTRACTS

11

THE TUCKMAN MODEL



13

11

IDENTIFY YOUR HIGH POTENTIALS

A person in a **key position** who **performs well**, and who:

- ✓ **Has a genuine interest in the job:** Engages in training, is interested in how to collectively improve efficiency, proposes relevant improvements to team operations, and is interested in relationships with other departments.
- ✓ **Is recognized within and beyond the team:** Considered legitimate by team members (often asked for their opinion and help), participates in team life, and maintains relationships with other teams.
- ✓ **Projects themselves in the long-term:** Sees themselves progressing within the team (as reflected in performance reviews), is committed to the company, and has demonstrated the ability to evolve and adapt.

THE RARE GEM

- ✓ It's **impossible** difficult to find all of these characteristics in the same person.
- ✓ Decide what elements are most important for you and what is the right level of compromise (ex: between interest for the job and internal recognition)

45

WOMEN LEADERS BUILD ON YOUR STRENGTHS TO STAND OUT AND TO GROW

Gain awareness of your strengths and express them authentically

Pedagogical Objectives:

- Develop and deepen your **self-understanding**.
- **Map out your strengths**, your professional skills and personal abilities, and affirm them in a straightforward way to correctly evaluate yourself.
- Identify your developmental priorities and list associated actions to take to **progress in your career**.

Outline:

- Know and value your professional skills
- Identify **abilities** from your personal life
- **Introduce yourself authentically** (activity in pairs) in a self-affirming way without underestimating yourself. Receive feedback.
- Identify and **prioritize** what you'd like to develop in the short & middle term

EXTRACTS

II

WHY IS IT IMPORTANT?

It is a powerful antidote to the feeling like an imposture!

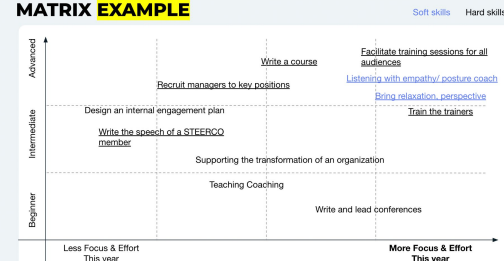
"The good and healthy self-esteem, the one that will make the woman independent of the consideration, the acceptance or any other blessing given by men, is undoubtedly the key to access a peaceful relationship"
(Patricia Braffan-Trobo, sociologist)



3

II

MATRIX EXAMPLE



35

WOMEN LEADERS IMPACTFUL COMMUNICATION

Efficient techniques to assertively communicate and convince others

Pedagogical Objectives:

- **Develop a leadership posture** that goes beyond gender.
- Create and share the **right messages** in emotionally charged situations: in a tense environment (ex. a team member leaving) or positive environment (ex. a new, important contract).
- **Allow yourself to draw on your emotions** to gain impact and generate support.

Outline:

- **Create impactful communication:** define an objective and write an outline to have more impact while staying natural.
- **Develop a leadership posture** when speaking: use clear, positive, and active phrasing. Bring value to the collective by providing a business perspective.
- **Express your emotions** to pass authentic messages: welcome your emotional feelings and choose when to share the need behind your emotion

EXTRACTS

II

WHY IT IS IMPORTANT...

Because we have few examples of impactful communication that are not held by men:

The models of great public speakers proposed by the popular culture are **mostly men** (politicians, activists, bosses, ...) or often **women recognized by their ability to assert themselves against men** or as men (Kamala Harris, Jacinda Ardern, ...).

And however... 51.8% of women vs 50.7% of men are considered to be proficient at "communicating impactfully" (Etude HBR, 2019, "Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills")

The risk is :

- Overplay the "masculine style"
- Locking yourself into a "feminine" style

Objective: have an impactful style, beyond gender.

4

II

LEADER: MORE THAN A FRAMEWORK, A CHECKLIST

- ✓ **Short**, simple sentences **without adverbs**
- ✗ We're quite / pretty close
- 👉 We have 10% left
- ✓ **Positive** formulas & **active** form (VS passive)
- ✗ A decision that has been made is
- 👉 We have / I have decided to
- ✓ Put in a **"high posture" sequence** with a request phrased using the first person
- 👉 I'm asking you/what I want from you, ...
- ✓ **Bring value to the group** by referring to a learning or putting it into business perspective
- 👉 This means that our prospecting efforts over the last 2 months are paying off and we'll need to keep the same dynamic until the end of next month...

36

WOMEN LEADERS SAY NO AND DEVELOP YOUR ASSERTIVENESS

Be comfortable saying "no" to refuse a request or express disagreement

Pedagogical Objectives:

- Be comfortable with the "no's" of everyday management.
- **Firmly refuse** requests without starting a debate, even if it's saying no to a coworker.
- **Express your disagreement**, even when you're in the minority and your opinion may be taken (and devalued) as the opinion of a woman.

Outline:

- The "no's" of everyday life: **allow yourself to say no repeatedly** without losing credibility or demotivating the team.
- Refusals: **say no to requests** that go against an established framework or team rules, even when someone expects you to react differently "as a woman."
- Disagreeing in public: **share an opposing view in a group setting** (management committee, steering committee...), even in cases where everyone shares the same opinion and your opinion is likely to be over-interpreted (particularly "female sensitivity" vs. objective business analysis).

EXTRACTS

11

WHY IT IS IMPORTANT...

It's linked to **imposter syndrome** (if I say no, it's like admitting that I'm not capable of the task).

Or to the fact that they made a point of getting to the same career/salary level **"more needs to be done"** to have more skills, to show that one can handle a heavy workload... and thus avoid refusing missions, tasks, ...

Daring to say no is to remove oneself from the cliché of the kind and well-liked girl.

In the professional world, the focus is not so much on **being appreciated as on being recognized**.

6

11

TECHNIQUES TO INCREASE YOUR IMPACT

- ✓ **Disagree right away:** you'll be more comfortable once the cat is out of the bag.
- ✓ **Make concessions:** affirm that you support the underlying stakes and repeat certain arguments already shared so as not to give the impression you had already made up your mind beforehand.
- ✓ **Push the others to reflect** with a coaching posture "Have you asked your store directors for their opinion?" vs. "I know the store directors will be against this!"
- ✓ **Propose actions** even if there isn't anything better to propose.

ONE POSSIBILITY

It's not easy for me to share my opinion, as it is different from yours...

I agree that it is important to update our brand identity as Lucy mentioned...

But I question if this is the right approach. I'd also like to hear the opinion of our store directors... my intuition tells me that...

I propose that we take the next two weeks to ...

43

WOMEN LEADERS INFLUENCE & NETWORK

Surround yourself with the right people and learn to convince decision makers

Pedagogical Objectives:

- Build an **influence sequence** based on the exchanges with decision makers.
- **Active your internal network** (coworkers) or external network (previous coworkers, previous classmates, peers).
- Use techniques to **gain leverage in key moments**.

Outline:

- Use your influence **to optimize stakeholder buy-in** at a key moments: look to understand the opinion of others in order to adapt and build your arguments.
- **Use your external network** to get information or news updates.
- Use the **ally strategy**: rely on the sponsors, manage the critics, and engage those who are neutral.
- **Influence and assert yourself about a decision that concerns you**: a new position, the assignment of a key mission, etc.

EXTRACTS

II

WHY IT IS IMPORTANT

Because it is a key leadership skill and we have less of a tendency to use our network when we are a minority.

Because there are more "Boys clubs" than "Girls clubs".

Because women are underrepresented in management schools (ex. X-Polytechnique = 20-30% women).



8

II

WHAT DO YOU THINK?



Jade
To Amy

Objet
Exchange Amy <-> Jade (Ag Class 98)

clear subject line and personal reference which increases the opening rate

Hello Amy

Personalised Introduction How have you been since school? Congratulations on your success of Ynsect, which I particularly follow, and the opening of your new site in the north of France! *personalized and detailed*

Clear request that also benefits her How would you like to reconnect in the next few months? I run a factory at Sucraos and I'm looking to learn from my peers about processes elsewhere, but also about HR management and more traditional... operational issues. For my part, I would also like to share my best practices and open my network so that my peers can benefit from them. *Why it's interesting for her*

call to action Here's my number (06XXXXXXX) as well as a few dates that I'm available for a 45 minute conversation. Hoping we can see each other soon: ainsi que quelques créneaux pour un premier échange de 45 minutes, en espérant que nous pourrions nous voir bientôt: *call to action clear and efficient*

- the 12th between 2pm and 5pm
- the 16th after 4pm
- the 17th, 24th, and 27th at lunch

9

WOMEN LEADERS NEGOTIATION

The essentials for successful business and everyday negotiations

Pedagogical objectives:

- **Prepare for a negotiation** (budget, promotion, salary)
- Apply the **golden rules of negotiating** in any situation
- **React to key objections** in complex situations (disagreement, direct opposition, etc.)

Outline:

- How to prepare for a negotiation, **whether it's negotiating a budget or a promotion/raise**: choose your starting position, identify your breaking point, imagine your plan B, prepare your compromises and counter offers...
- **Postures and phrasing to use**: active listening, co-construction, open questions, non-verbal communication.
- React to **unexpected or tense situations**
- Close a negotiation.
- Role play in pairs: **negotiate a promotion and a salary increase.**

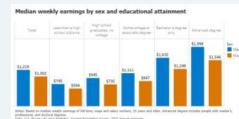
EXTRACTS

WHY IT'S IMPORTANT

In 2020, women earned 15,8% less than men with equivalent experience and diplomas.

It's a skill that needs to be strengthened even more to go against the clichés that are spread.

It's difficult when we suffer from imposter syndrome.



ERROR #2 - OFFERING A CONCESSION IMMEDIATELY

I'm interested!
How much does it cost? 😊

It's 10,000 euros. But if this is outside of your budget, I can give you a 5% discount. 😊

So in fact, the price is actually 9,500 euros. 😊

No, no, it's 10,000 😊

WOMEN LEADERS POSTURE OF A WOMAN LEADER

Reacting to sexism at the appropriate level

Pedagogical objectives:

- Define where to draw the line, for you and your team
- React at the right time when **facing sexism**
- **Handle sexism/discrimination** that is more or less obvious

Outline:

- Define where to **draw the line**: what behaviors are acceptable or unacceptable
- React to **everyday sexism**:
 - ◆ Two people in your team comment on the **looks rather than skills** of a candidate's CV
 - ◆ One person in your team often receives comments about her looks rather than her performance. She says it doesn't bother her but...
- **Handle sexism when you are the target** (the situation of a clearly misplaced comment during a management committee meeting)
- **Write your principles** and discuss them in a small group

EXTRACTS

II

QUIZ

You invited a professor from a prestigious school to be the speaker at a conference in your company.

At the start of his speech, he says "I'm very excited to be here today, I'm not used to seeing so many women in the room, especially with all the shopping sales going on!"

What color would you give this behavior?



GREEN
Acceptable



ORANGE
Passable



ROUGE
Inacceptable

13

SONIA'S CASE



Sonia 15:42
Hello everyone,

Just to let you know that I just presented our action plan for the new features of the app to the Strategic Committee and it was approved! A big thank you to everyone for your involvement!



Thomas 15:43

It is sure that when it is you who presents it always goes faster...



Anna 15:45

Operation seduction successful!

14

SITUATIONAL LEADERSHIP

Adopt the right leadership approach in any situation

Pedagogical objectives:

- Understand what situational leadership is and identify its benefits
- Learn how to adapt your leadership style based on your team member's level of autonomy and competence
- Be able to select the appropriate approach, even in less straightforward situations

Outline:

- **Navigating between leadership styles:** learn to choose among different leadership approaches, including those that feel less “natural” to you, depending on the context and the people involved

Example tool: practical guide to situational leadership styles: directing, coaching, supporting, delegating

- **Choosing the right approach:** decide on the most effective way to assign tasks and determine how involved you should be in monitoring progress

Example tool: competence x Motivation matrix

- **Adapting your approach** in complex cases

Example tool: managing a project that demands significant autonomy while navigating organizational constraints: defining the manager's role

EXTRAITS

II

SITUATIONAL LEADERSHIP POSTURES

Is there a posture that feels easier/harder for you to adopt?

Coaching

Characteristics: High task orientation, high relationship orientation.
The manager provides guidance while also offering encouragement and support to build skills and motivation.

Delegating

Characteristics: Low task orientation, low relationship orientation.
The manager trusts employees to perform tasks independently and provides minimal supervision.

Directing

Characteristics: High task orientation, low relationship orientation.
The manager provides clear instructions, closely supervises tasks, and ensures compliance.

Supporting

Characteristics: Low task orientation, high relationship orientation.
The manager facilitates and supports, allowing employees to take more responsibility while being available for guidance and feedback.

19

II

CHOOSING THE WRONG APPROACH

❌ **Delegating too soon can backfire:** there is a tendency to think that open delegation and coaching are always better than directing, but giving full autonomy to someone who lacks the skills can lead to failure, stress, and demotivation.

❌ **Coaching or supporting without assessing readiness** might waste time or confuse the person if they actually need clear direction.

❌ **Directing an already autonomous team member** can feel controlling and reduce their engagement, motivation, and sense of ownership.

❌ **Be aware of your biases.** Ex if someone who was not motivated by a specific task it doesn't mean he/she is NEVER motivated.

✅ **Situational leadership is about flexibility:** There's no “better” style, just the *right* one for this person, at this moment.

32



COLLABORATION

ASYNCHRONOUS COMMUNICATION

A killer tool to boost remote productivity and reduce time spent in meetings

Pedagogical objectives:

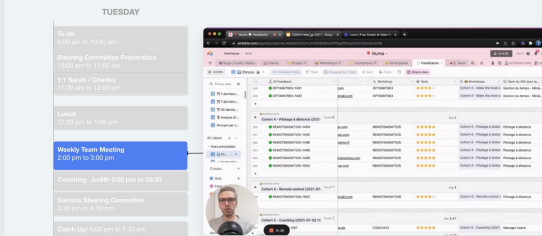
- Choose and help people choose the right communication channels depending on the situation
- Master and help others master asynchronous channels, especially in writing, within your team

Outline:

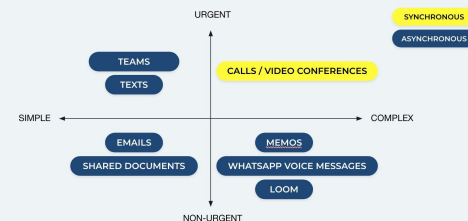
- Set common rules so everyone knows what channel to use based on the subject to discuss
- Identify opportunities to use asynchronous communication
- Improve the quality of one's own and the team's written communication
- Discover how to communicate asynchronously through audio or video using new tools to reduce the number of meetings and increase the team's performance

EXTRACTS

TEAM MEETINGS → LOOM



SPECIFY THE "DEFAULT" CHANNELS WITHIN YOUR TEAM



COLLABORATING ACROSS CULTURES

Managing and collaborating in a culturally diverse environment

Pedagogical Objectives:

- Explore the main differences when it comes to communication and interpersonal relationships in the workspace: understand your personal preferences and cultural differences.
- Adapt your communication style to foster productive collaborations across cultures.

Outline:

- **Personal preferences:** beyond culture, how do we adapt to different ways of communicating and collaborating?
Tool example: the “guide to me”: each participant writes and shares his “user manual”: what you have to know about their way of working and how to communicate with them for optimal collaboration
- **Communicate:** How to adapt your way of **convincing, delegating, and giving feedback**?
Tool examples:
 - 1. Write a message** that functions for both cultures that use Principle-first reasoning and cultures that use application first reasoning.
 - 2. When delegating**, when do you have to concentrate on the “why” of the task and when to focus on the “how”?

EXTRACTS

11

TEMPLATE

MY PERSONAL ORGANISATION
How I organise my time, how I use the main communication tools.

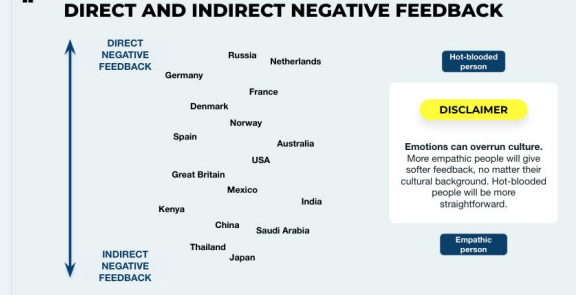
MY COMMUNICATION STYLE
How do I like to give and receive information, including feedback.
Preferences in terms of communication channels

THINGS TO KNOW IF WE WORK TOGETHER
What's important to me when we work together.
What do I need in order to be effective and happy.
How much do I like/need to build relationship through informal activities.

WHAT ANNOYS ME
What makes me angry or makes me react badly.

TO GET TO KNOW EACH OTHER
Anecdotes, hobbies, small personal details.

12



COLLABORATING WITH DIFFERENT STYLES

Learn how to work with people who don't think like you

Pedagogical objectives:

- Identify your own style and the style of others
- Adapt yourself to the right extent at the right moments

Outline:

- Discover your own style and understand what it means in terms of managerial behaviors, biases and what to keep in mind.
- Learn how to read different styles among your teammates without having everyone take a personality test.
- Adapt your posture and behavior in very concrete ways according to your teammates' styles to better deliver messages and master managerial initiatives.

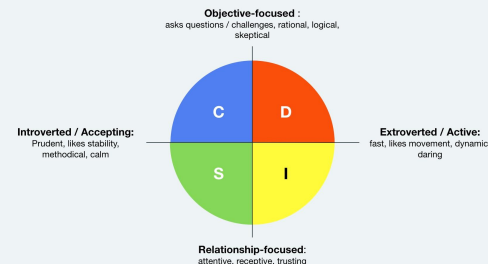
EXTRACTS

?

You have recently recruited and onboarded Sarah to your Product team.
After observing her behavior during group interactions for the past few weeks, you have observed that she doesn't always speak up first. She tends to share her opinion after having fully understood the topic at hand.

What is probably Sarah's dominant color?

11



14

CREATIVITY TECHNIQUES

Go beyond brainstorming sessions

Pedagogical objectives:

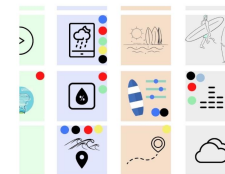
- Have a toolbox full of creative techniques, selected and designed to:
 - ◆ Generate new ideas
 - ◆ Challenge ideas
 - ◆ Learn from past projects

Outline:

- **Generate new ideas:** The Design Studio to draw solutions, the Round Robin method where we develop on the ideas of others, the Lotus Flower to multiply ideas from a concept.
- **Test and improve ideas:** The Crushing method to adapt, modify and combine an idea, the Pre-mortem to anticipate what will be problematic, the Bono Hats to give everyone a specific point of view for analysis.
- **Analyze an idea or a project:** The Speedboat to visualize favorable winds, headwinds, the main goal and the hurdles, the DAKI retrospective: Drop Add Keep Improve

EXTRACTS

AN EXAMPLE ON OUR SURF CASE 🏄



The features retained for our solutions:

- 🏄 weather
- 🏄 waves with geolocation
- 🏄 tides

II ROUND ROBIN: WHAT DOES IT LOOK LIKE?



Example
Create a mobile application for gym members

Kate	John	Georges	Stella
Don't judge members	Join an online community	Finding a gym teammate	Rank the best performances
System with a new "competition"	Have a positive and open-minded ranking system	More groups based on physical capacities	Geolocation system to find out who's at the gym
Motivation groups	Establishing hours especially for "competing"	Compare for your own progress and that of others	Gamification, where gym members win points
People can choose who they want to challenge	Team ranking	Teams work out together to improve themselves	Transform it in a social moment with attacks

CROSS-FUNCTIONAL COLLABORATION

Building cross-team synergies, streamlining transversal projects, and breaking down silos

Pedagogical objectives:

- Develop a cross-functional perspective on how your team interacts with other departments, functions, and international networks.
- Strengthen inter-team communication to break down silos and streamline projects.
- Identify the root causes of tension between teams and implement actions to resolve them.

Outline:

Strengthening cross-functional vision: mapping relationships and understanding interdependencies with other functions.

Example tool: “Network” or “Value Chain” mapping. Which relationships exist, what tensions are present, and which connections deserve greater investment?

Strengthening cross-functional cohesion: inter-team communication and shared rituals (tools, key phrases, routines).

- **Understanding and addressing tensions:** analyzing legitimate but conflicting issues.
Example tool: identifying opposing needs between teams/functions and finding a possible zone of agreement.

EXTRACTS

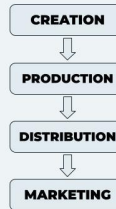
11

MAPPING RELATIONSHIPS: VALUE CHAIN APPROACH

Exploring the value chain of a product or service: what steps and which roles/departments are involved in delivering value to the customer?

Useful for

- ✓ Mapping relationships within the logic of producing and distributing goods, with a customer-centered approach.
- ✓ Understanding how different functions contribute to **delivering value to the customer**.
- ✓ Identifying ways to **streamline interactions** with the functions that are part of the same value chain.



Fashion, Furniture, Consumer goods, Agriculture, ...

15

11

SHARING CROSS-TEAM INFO: EXAMPLE

I'd like to share **some good internal news** with you: our **colleagues** from the IT team have just launched a project that will both enhance the security of our solution and allow us to implement new features more quickly.

In the long run, **this will enable us to** highlight the security of our solution as a key strength. It also falls within the scope of the 2030 strategic plan.

Feel free to reach out to your IT contacts for more information: they'll be happy to tell you more.

Positive language positif "good news". Talking about "colleagues" to create a "One team" spirit

Talking about the project's interest, without going into technical details (RUST)
Highlight **what's in it for us**

Encourage **cross-team** relationships.

28

HARD CONVERSATIONS FOR TEAM MEMBERS

Be comfortable with hard conversations with your co-workers and managers

Pedagogical objectives:

- Be comfortable during difficult conversations with your co-workers, associates, and managers
- Share negative messages in group settings, including when talking about a mistake you made

Outline:

- The Preparation
Tool example: choose key phrases and the right timing.
- Case study: announce to your co-worker that you will be taking over a project that you already delegated.
- The Conversation
Tool example: take on the right posture and the right approach to share complicated feedback to your manager that is both relational and technical
- Group Messages
Tool example: Two case studies 1. During a project meeting, talk about performance issues from a branch of your team 2. Share with the group the mistakes you made that slowed the project.

EXTRAITS

II

QUE CHOISISSEZ-VOUS COMME PREMIÈRE PHRASE ?

X
"I'm going to be straight to the point: I made the decision to take over the project internally because the quality that I'm seeing is not really where I want it to be"

✓
"It's good that we're meeting because I have brought up a difficult subject. I decided to do the study internally."

X
"Concerning the study, we already discussed it in March when I shared my feedback. Since then things haven't improved. I've thought of remaking a plan but I've changed my mind because that wouldn't change much. That's why I've decided to do the project internally"

29

A DIFFICULT FEEDBACK

Before you can even reply, your manager cuts in.
His interruption makes you uncomfortable and you don't agree with what he said.

You're not used to giving him feedback. You decide not to react during your meeting, but you decide to speak with him after the fact.

What are you worried about?
How do you go about it?
What do you say?

VOUS
Concerning the deadline I
I'm sure that we can find an agreement on the deadline, we're used to working under pressure. Anticipating two weeks seems totally within our capabilities. However, it's out of the question that we modify the budget or the volume already decided on



HYBRID COLLABORATION

The practices that truly make a difference when working together in hybrid

Pedagogical objectives:

- Take on the best collaboration practices that will help you be more effective and will improve the quality of your work
- Manage the collaboration problems that may arise when someone should contribute to a project of yours in a hybrid workplace

Outline:

- Use your agenda as a collaboration tool that allows you to coordinate without a useless back-and-forth
- Give visibility on your priorities and recognize others priorities in order to keep a global perspective on the team and easily assist each other
- Prepare your 1:1s to get the most out of them
- Write and present your “guide to me”: a personal user guide to understand how everyone functions
- Train yourself to deal with difficult collaboration situations: a collaborative sequence in hybrid and a case where a key contributor on one of our projects has slipped

EXTRACTS

11

MOVING FROM TASK TO GOAL

Complete the sentence

My week will be successful if...

TASK	MY WEEK WILL BE SUCCESSFUL IF...
Validate the project	<i>I have validated a 50k project budget with my Steering Committee</i>
Review Thomas' proposal	<i>Thomas has 5 clear action items to move forward on his V2 proposal</i>
Solve the bugs	<i>60% of the issues in the backlog are addressed</i>

22

11

SHARING WEEKLY PRIORITIES

THREE GOALS

1

FOR YOURSELF

Define and share your priorities to **start your working week**, even if you don't go to the office on Monday

2

FOR THE MANAGER

The objective is not to know who does what on a daily basis, but to have a **macro view of everyone's** priorities and avoid intrusive policing such as "what are you working on at the moment?"

3

FOR THE TEAM

Knowing your colleagues' priorities strengthens cohesion and facilitates mutual support

20

MANAGING INTERPERSONAL TENSIONS

Handle stress and resolve conflicts efficiently for yourself and for others

Pedagogical objectives:

- Understand and express **your own fundamental needs and those of the people around you**
- **Analyze stressful situations** to better manage them
- **Handle tensions between people** who have conflicting needs

Outline:

- **Understand fundamental needs** (yours and that of others)
Tool example: Profiles of the Process Communication: reflect on your own needs and the causes of stress, and understand how to interact with different profiles.
- **Handling conflicts**
Tool example: Anticipate tension by being aware of the conflicting needs between profiles (ex. Energizer and Analyzer). Address and help others address conflict by using Nonviolent Communication (NVC).

EXTRACTS

11

ENERGIZER

PERSONALITY TRAIT

FUN

CREATIVE

SPONTANEOUS

PERCEPTION: Reactions
Reacts to people and situations in a clear-cut manner (I like/dislike).
Sees things with humor.

TYPICAL SENTENCES

"It's so awesome!" "Wait, but that's great!"
"That's everything I hate"

NEEDS

Contact: needs a stimulating environment, frequent interactions, color, music. Wants to surround themselves with lively and fun people. "Set the mood" in open spaces. Prefers a hands-off management style which nourishes his strong need for autonomy, freedom of action and creativity.

UNDER STRESS

1. **Goes in every directions:** delegates a project willy-nilly "Huh, what... I don't understand anything anymore"
2. **Blame:** Criticizes and complains, it's the fault of other people when things don't work. May have difficulty taking responsibility. They often counter often with "Yes, but..."

11

PREPARE YOUR MESSAGE WITH THE METHOD OFNR

O

Observation

At such a time... I observed, you said "..."

F

Feeling

What I felt, the feeling it created for me is...

N

Need

What is my need (and not what the other person needs to do), what is the origin of this emotion?

R

Request

A reasonable request: next time..., what I suggest is that you,...

42

NON VIOLENT COMMUNICATION

Practice NVC tools for assertive and compassionate communication

Pedagogical objectives:

- Understanding the benefits of Non-Violent Communication to develop assertive and compassionate communication skills.
- Use OFNR, the essential tool for your daily communications

Outline:

Practice OFNR (Observation, Feelings, Need, Request)

- **Observe without evaluating:** exercises to rephrase to go from judgement to observation (ex. *I see that this conversation is bothering you, you don't listen to me*)
- **Identify and express your feelings and needs:** exercises to identify and express feelings and needs in interpersonal communication
- **Phrase complex feedback with ONFR**
Exercises all together and in small groups to train and address interpersonal subjects with the ONFR method

EXTRACTS

11

THE METHOD OFNR

*I observe a specific behavior that affects my well-being. I respond to this behavior with a **feeling**. I identify the desires, **needs**, or values that triggered this feeling. Then, I make a clear **request** for specific actions that could contribute to my well-being.*

O

Observation (without judging)

At such a time... I observed, you said "..."

F

Feeling

What I felt, the feeling it created for me is...

N

Need (mine and not what the other person needs to do)

What is the origin of this emotion? I need to... I need that...

R

Request

A reasonable request: next time... what I suggest is that you...

13

11

AVOID ACCUSATORY FEELINGS

I don't feel listened to = you don't listen to me

I feel abandoned = you abandoned me

*You don't listen to me. I'm **upset** because I've talked about this in every 1:1, but nothing has changed.*

*You've abandoned me—We constantly cancel our 1:1s, and I end up making several complex decisions without being able to discuss them... I feel **alone**, I need support.*

I am discouraged, frustrated, and disheartened.

35

MEETINGS: FEWER BUT BETTER

Have fewer meetings and make the remaining ones more effective

Pedagogical objectives:

- Limit meetings: replace them by asynchronous sessions or refuse them without upsetting the hosts.
- Prepare and conduct a meeting so that the time spent together is as useful and productive as possible.

Outline

- Limiting meetings: a series of cases where participants suggest alternative communication formats to replace meetings they can do without. Voice notes, video messages, regular newsletter, ... and tips on how to use each format.
- Refuse meetings without upsetting the host
- Prepare and host a meeting:
 - ◆ Analyze, criticize and improve a meeting invitation (title, framing, objective, participants, agenda, ...). Best practices on each of these points.
 - ◆ Build a sequence before/during/after a meeting that aims to make a collective decision.
- Techniques to facilitate a meeting efficiently (opening, distributing the floor, making participants participate, closing ...).

EXTRACTS

NEWSLETTER WITH A SET STRUCTURE AND RHYTHM

Johanna
to : everyone

Subject
Product Newsletter #12 📧

Hello Team!

This week's news

- The "Weekend" category has been integrated, the marketing campaign will start this Thursday
- The information about the environmental impact of each product is now visible on our entire catalog, you can inform our partners (Thanks to @Javier and @Santia for your contribution with this huge project)

Good News

- The change of search engine made 2 months ago is paying off, the search results are 30% faster!

The focus

Finish the integration of the German interface, as every time you integrate a new language, you have to pay attention to the inventory: check that the product inventory of your categories is up to date to avoid displaying false out-of-stocks.

As with every week, I will answer your questions/comments **15min** during the team meeting.

YOU ARE INVITED TO A MEETING

Today

Lunch
13:00 to 14:00

Website Meeting
14:00 to 15:30

Production Plan S2
15:30 to 16:30

October 10th from 14:00 to 15:30

9 guests
5 Yes (2 virtually)
1 no, 1 maybe, 2 awaiting

Hello, this meeting is to align ourselves with each other about the new website.
Everyone is concerned so take a moment before the meeting to look at it and come up with your ideas to improve it.
If you are not available, let me know and I will take a moment before or after the meeting with each of you.

Agenda:

- Website presentation (15 min)
- Questions (all, 20 minutes)
- Technical restrictions (15 min)
- Discussion (all, 20 min)
- Decisions and next steps (10-15min)

PROJECT MANAGEMENT

Effectively manage and facilitate the key moments of a project

Pedagogical objectives:

- Create a perfect project setup that works in the long-term
- Design an optimal approach to your project management system
- Manage on a daily basis, including when you encounter difficulties

Outline:

- Kicking off and setting the scope of a project:
Tool examples: Create a project brief that explains in ultraprecise terms the project scope (objectives, responsibilities) and collaboration principles (use of workspace, preferred channels)
- Plan and delegate with **GANTT** and **RACI** tools.
- Steering and leading with effective project-rituals
Tool Examples: the end-of-week message, team points, debugging sessions, make good use of face-to-face to manage the unexpected and foster collaboration.
- Manage performance issues
Tool Examples: Use synchronous and asynchronous communication to reframe right away and improve collaboration over the long term.

EXTRACTS

II WE CAN NEVER BE TOO PRECISE Even more so in hybrid...

3/ Roles, responsibilities and deliverables

(...)

For the whole project, you'll need 2 hours a week for 4 weeks. So one day in all. In order to move forward collectively and with good quality of execution, it's key that everyone puts in a good 2h per week vs. nothing then a 4h block.

If you see that in 2 hours you can't make rapid progress, don't sacrifice quality. Go more slowly, but keep your standards high.

In terms of organization, I'd already advise you to block off time in your diaries in 30-minute or 1-hour slots and make this time visible in your diary for better collaboration.

You will find in this shared Excel the deliverable with the checklist to follow. Each of you has a tab to your name, you can use it in edit mode directly. If you have any questions, create a comment and tag me on it.

NO BLIND SPOTS

- ✓ Explain everything, even what might seem obvious (comment vs. modify the document)
- ✓ Challenge yourself by putting yourself in the shoes of the contributor who has a partial vision of the project.
- ✓ Update the brief according to team questions
- ✓ Create a FAQ section

II 2 - SHARE PROGRESS: THE END-OF-WEEK MESSAGE

Weekly Report 22/11/2021 17:00

@channel It's time for this week's update! 🔥

- General advancement : 82%
- In advance / running late vs initial schedule : +6%
- Budget: -2%

Great job, everyone! Have a good weekend and see you next week!

Max 22/11/2021 17:43

Thanks, everybody! We are right on track.

Let me share two other points with you:

- The memo that I sent for next week's Steering Committee
- Watch out for the Salesforce > > Airtable integrations. We have had multiple errors pop up in the client database. Double check when you are doing this task next week.

THE KEY: RITUALIZE

- Write it as if it were addressed to a stakeholder who is following the project from afar and is very busy
- A message posted on a shared space that closes the week showing progress and learning.
- Choose the right frequency for your project (2x per week, etc.)

TIME AND ENERGY MANAGEMENT

Plan your weeks to save time & energy and protect your focus

Pedagogical objectives:

- Organize your week around the value you want to create
- Manage your calendar as your main communication tool
- Preserve your time and focus
- Put your energy in the right things

Outline:

- Organizing one's agenda and protecting one's time by blocking out individual work time slots without interruptions and differentiating between time for focused "deep work" vs. "to do" tasks.
- Know where one wants to create value and how to make the right choices on whether to stay focused (or not) depending on the situation.
- Learn to say "no" in a positive way to coach teams and use asynchronous communication to reduce time spent in meetings
- Manage the energy levels of oneself and of the team.

EXTRACTS

II

WHAT IS UNREALISTIC?

THU	FRI
Catch Up Charles 8:00 am - 10 am	Product Feature Workshop 9:30 am - 12:00 pm
To-do Killing 10:00 am - 1:00 pm	Quick Discussion Lunch 12:00 pm - 1:30 pm
Lunch 1:30 pm - 2:30 pm	Scenario SAP 2 1:30 pm - 2:30 pm
Project Catch Up 2:30 pm - 3:30 pm	Juliette Interview 2:30 pm - 3:30 pm
Product Plan Analysis 3:30 pm - 5:30 pm	Annual Meeting 3:30 pm - 4:30 pm
Customer Prep 5:30 pm - 6:30 pm	

35

II

PROTECT YOUR ENERGY = SAY "NO"

Avoid dodging the "no" by hiding behind reasons beyond your control: "I'm busy tomorrow afternoon"

- ✓ **No, but I coach you** so that you can deal with similar situations in the future "What makes you hesitate? We have 15 minutes now, what can I help you with the most?"
- ✓ **No, I'm not the right person** "I'm not the right person to help you on this. You can ask Julie who has a similar experience? If you still have doubts afterwards, we can talk about it"
- ✓ **No, it's not the priority** "It doesn't seem very urgent to me. Taking into account your current challenges and your workload, I think we can talk about this in 2 weeks."

54



LONG TERM BUSINESS

BUSINESS MODEL

The questions to ask yourself to understand or rethink the business model of a company

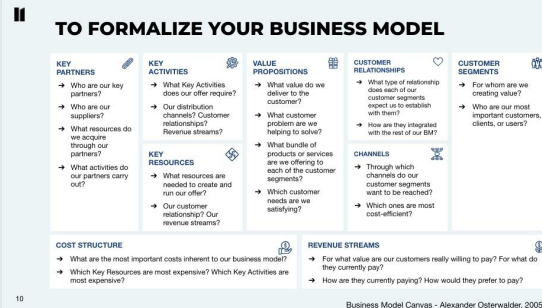
Pedagogical Objectives:

- Use the right reflexes to: decipher, transcribe and challenge a business model

Outline:

- Understand and use the business model canvas by practicing on real use cases like Ryanair vs. Air France.
- Use the business model canvas to challenge an idea or a project: the monetization, the value proposition, the cost structure and the sales strategy.

EXTRACTS



II RYANAIR'S BUSINESS MODEL IN A NUTSHELL

Ryanair's business model is to offer **flights at very low prices**, which leads to **high purchase volumes**.

This strengthens their operations as **these volumes allow them to negotiate better with their suppliers and optimise the use of their fleet**.

All of this leads to **even lower costs**, and therefore lower prices and greater competitiveness.

CLIMATE TRANSITION

To understand and identify the priority action areas for reducing carbon emissions

Pedagogical objectives:

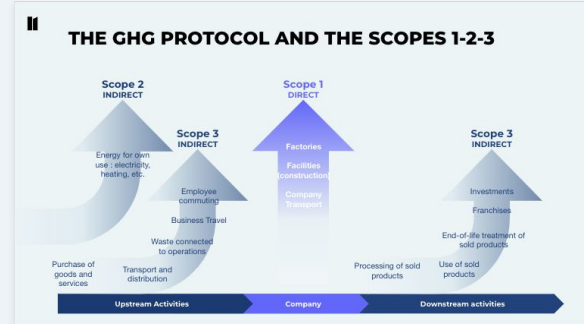
- Understanding a company's responsibility in climate change
- To adopt an established framework and use it to analyse the carbon footprint of a company and its initiatives to reduce greenhouse gas emissions.
- Analyse the major emissions of your company and identify points of actions to reduce them.

Outline:

- Understand the climate issues and the role of companies: GHG emission reduction targets, carbon budget...
- Understand the GHG* protocol and use it to analyse company emissions from different sectors.
- In small groups: discuss significant emissions from your company and imagine how to contribute to their reduction at your level.

**GreenHouse Gas Protocol: Scope 1-2 (direct emissions and energy purchases) and Scope 3 (indirect emissions throughout the company's value chain).*

EXTRACTS



CLIMATE STRATEGY: FROM VISION TO ACTION

Adopt a method for engaging your teams and taking action in the short term

Pedagogical objectives:

- Use the essentials of the OKRs framework to translate a long-term "Climate Strategy" into more engaging short-term objectives for your team
- Delegate the management of Objectives and/or Key Results to increase the commitment of your team.

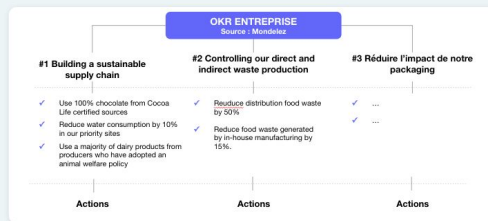
Outline:

- Understand how the OKR framework works (objectives and key results) to translate a long-term vision (several years) into 3-6 month objectives and key results around which to engage your team.
- Develop key phrases to explain the different levels of an action plan: vision, objective, results and actions.
- Using a real-life case study, practice choosing clear Objectives and easily measure Key Results.
- In small groups: analyse the Climate Strategy of a real company and propose OKRs to transform the vision into action.

EXTRACTS

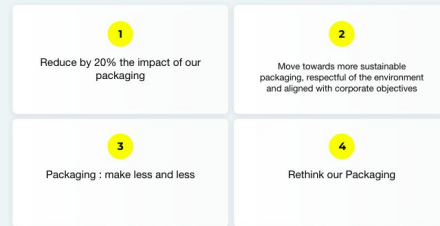
II

EXAMPLE OF A SNACK COMPANY



II

WHAT OBJECTIVE FOR THE NEXT 12 MONTHS?



USER RESEARCH

Understand the true problems and needs of your clients with user interviews

Pedagogical objectives:

- Ask yourself the right questions before launching your product/service
- Ask your clients or collaborators the right questions
- Make better decisions about your products or services

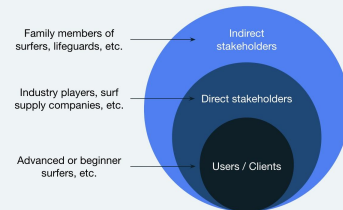
Outline:

- How to frame your user research: define your objectives in the form of open questions. Select the questions that can be answered with Design Thinking.
- What questions to ask? Distinguish between the questions we ask ourselves and the questions we will ask clients. How can a detail in the turn of a sentence drastically change the quality of a response.
- Synthesize and present the results to people who have more of a “business” than “user” mentality.

EXTRACTS

STEP 2: IDENTIFY THE **PROFILES TO INTERVIEW**

"You are going to build an application for surfers"



19

BE CAREFUL TO NOT HEAR **ONLY WHAT YOU WANT**

People tend to give you the “right” answer or try to please you:

- ✓ Check the reality behind their statements and that the problems are real
- ✓ Dig deeper when it's vague
- ✓ Push people to share a clear opinion with you

ANSWER

I was often confused about how to reach out to colleagues for help

Yes, it's interesting to have a guide showing us the available tools to answer our different needs

I think it's useful, the information is clear and useful

FOLLOW-UP

How many times did it happen to you last week? How did you handle it?

If you didn't have a guide, how would you have done?

If you had to choose three pieces of information that stand out over the others, which would they be?

34

CLIENT CENTRICITY

Develop a client culture, internally and externally

Pedagogical Objectives:

- Put the client at the center and evaluate the client-impact of all of your projects and decisions
- Define the values of your service/product and practice the symmetry of attention
- Continuously understand and improve the client experience

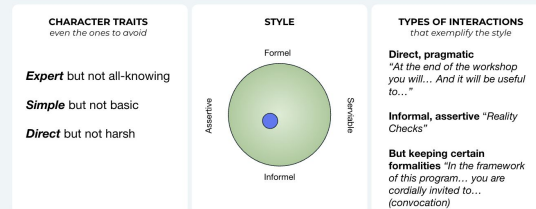
Outline:

- **Putting the client in the center**
Tool example: the RICE method (Reach, Impact, Confidence, Effort) to evaluate the “client value” of a project and compare the necessary effort to carry it out.
- **Define the values of your services:**
Tool example: the “Service Persona” to describe your values and the personality of your product/service/company and how that takes form in your internal and external actions (symmetry of attention)
- **Continuously improve client experience**
Tool example: The User Journey Map to identify fiction points and the opportunities to improve (buyer, usage, collaboration) experience

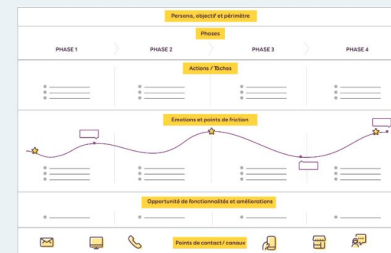
EXTRACTS



THE SERVICE-PERSONA



MAPPING THE EXPERIENCE : USER JOURNEY



Source: Stéphanie Walter

DIGITAL TRANSFORMATION

Analyze the impact of digital transformation in your industry and on your business strategy

Pedagogical objectives:

- Define Digital transformation from a Business point of view
- Assess the level of digital transformation of an Industry without having to hire McKinsey
- Read your company Digital Transformation Strategy and how you can contribute to this digital transformation

Outline:

- Understanding digital transformation: how the digital revolution impacts the way of designing, producing and distributing products and services. How digital players manage to enter new industries that even have strong barriers to entry.
- Analyze the level of digital transformation in your field without calling McKinsey: the questions to ask yourself to have a rational perspective on the impact of digital services on a specific area (telecom, pharma, etc.).
- Analyze your company's strategy and contribute to it: choosing between optimization and diversification, how did other players go about it?

EXTRACTS

?

10 min by groups of 3

Assess from 1 (low) to 5 (high) how much **Digital impacts** each component of the value chain of your company.

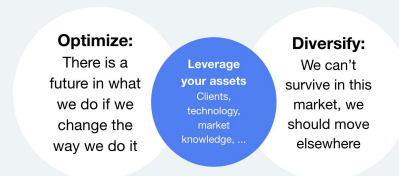
Agree on a note for each dimension that you will share in the plenary

Product: R&D, product, consumers habits
Production: Production & operations
Distribution: Marketing, sales & distribution

1	2	3	4	5
Low		Medium		High



HOW TO CHOOSE ?



Inspired by Real Life

MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)

Tricks to launch your project without investing everything you have

Pedagogical objectives:

- Identify which features bring the most value
- Create a low-cost version of your solution to verify that your clients/users are truly interested
- Validate your strategy on a small scale before deploying it

Outline:

- Identify the features that will provide the most value and discard anything that is not essential. If the MVP takes more than 3 months to come out, it is not an MVP. The MVP is useful when there is a market risk and not when the only challenge is the construction of the product.
- The key steps to apply the MVP approach: the goal is to create a low-cost version of a product, a service, to test a small-scale strategy before deploying it.
- Creation of a MVP Canvas in small groups to apply the MVP approach to a real project.

EXTRACTS

II

THE CASE OF TESLA

La Tesla Roadster was an MVP.

To begin, Tesla put an **electric motor in the body of a Lotus** to validate the market interest for this car.

Consumers (and investors) were attracted to Tesla, who then continued to develop this model.



33

II

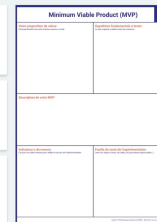
USE THE MVP CANVAS

1 Your value proposition
Main benefit of your solution for your target audience

2 Fundamental hypotheses to test
1-3 most urgent to validate before moving forward

3 MVP functions
The main functions of your MVP to develop

4 KPIs
How you will measure the success of your MVP



37

PITCH

Keys to win support in record time

Pedagogical objectives:

- Use the key parts of an efficient pitch for presenting any business project
- Make your listeners interested and use the right tactics to get them to support your project

Outline:

- Examples and scenarios around the ingredients of an effective pitch: Problem, Existing solutions, Proposed solutions, Team, Market, Vision & Roadmap, Call to action. Present your project with an entrepreneurial spirit by being the first to be convinced of your idea.
- Putting it into practice: throughout the session, each person writes pitch elements in relation to a practical case. At the end: working in sub-groups to create a common pitch based on real situations and deliver it.

EXTRACTS



THE STRUCTURE OF A PITCH

1. Introduction	6. Market size
2. Problem	7. Vision
3. Existing solutions	8. Call to action
4. Your solution	9. Next steps
5. Team	

15



YOUR TURN

You are Travis Kalanick, the founder of Uber.
You are going to pitch Uber to a group of investors in 2009.

What hook will you choose?

1

Could you tell me about the last time you took a taxi?

2

Did you know that 80% of clients are unsatisfied with their most recent taxi ride?

17

OUR OTHER FORMATS

PROGRAM KICK-OFF

Creating an environment conducive to learning: understanding, committing to and initiating group dynamics

1-HOUR FORMAT

Method: In-person or online

Pedagogical objectives:

- Getting to know each other among participants
- Projecting oneself into the learning journey

Outline:

- Give meaning to the learning journey - ideally with an internal sponsor
- Presentation of the training and each theme
- Learners share their expectations
- Formalization of personal objectives/intentions by each participant to encourage them to take action during and after the training.

3-HOUR FORMAT

Method: In-person only

Pedagogical objectives:

- Getting to know each other among participants
- Projecting oneself into the learning journey
- Start thinking about the themes of the program

Outline:

- Give meaning to the learning journey - ideally with an internal sponsor
- Presentation of the training and each theme
- Icebreaker to help the group bond
- Appropriation of the program themes through a practical case to be discussed in groups
- Formalization of personal objectives/intentions

CREATE YOUR ACTION PLAN

Set an action plan to anchor the training's practices in your daily life

Format:

- 2 hours in groups of 12 participants, accompanied by a NUMA coach.
- Appropriate at the end of a course of 2+ sessions to anchor practices

Pedagogical objectives:

- Identify practices learned during the training to become part of your managerial routine
- Create a precise and concrete action plan to implement the practices in your daily life

Outline:

- Practices brainstorming: create of a shared list of 3 best practices per theme with peers in sub-groups, and present them to the rest of the group.
- Action plan: where am I in my learning process & what do I want to improve
 - what concrete actions should I take tomorrow? (individual work)
- Your challenge: identify your major challenge for the next few weeks (individual work), share it in sub-groups and receive help from peers (inspired by the co development technique)

EXTRACTS

IN GROUPS OF 3 OR 4

Each group will discuss a different theme topic in breakout rooms.

1. Individually list the 3 key practices that stood out to you. (5min)
2. Share with your peers, in break out rooms, to create a collective list of 3 best practices per theme. (8 min)
3. In the main room, present your group's 3 best practices per theme to the other groups.

OUR THEMES:

- ✓ Time and energy management
- ✓ Action plan with OKR
- ✓ Delegation and performance

IN GROUPS OF 3 OR 4

You will be divided into breakout rooms to share your challenges and give each other advice

1. **Appoint a facilitator - 1 min**
The facilitator will be responsible for time and distribution of the floor.
2. **Roundtable of challenges - 40 min**
In turn, a member of the group will present his or her challenge and then his or her peers will share their advice and feedback related to the facilitator.

FORMAT

10 min per participant

- **2 min: Challenge introduction**
Participant A shares his/her challenge and asks the group for help on a specific aspect of it.
- **1 min: Clarification**
The group members can ask questions to Participant A to better understand the situation.
- **7 min: Sharing**
Group members share advice and related experiences with Participant A (who is not allowed to react yet and only listens).
- **1 min: Sum it up**
Participant A shares his/her key takeaways and what he/she plans to test (the other group members listen only and do not react).

GROUP AND INDIVIDUAL COACHING

Two types of coaching to support participants beyond the training.

GROUP COACHING

Encourage collaboration and team dynamics

1 hour, 4 participants with the coach

Pedagogical objectives:

- Give and receive peer advice with a spirit of collaboration and collective alignment.
- Encourage action through collective motivation

Example:

Following a training session on team rituals, the participants, guided by the coach, share their techniques for leading engaging and effective team meetings, and each commit to experimenting with a new ritual.

INDIVIDUAL COACHING

Overcome individual barriers
1 hour alone with the coach

Pedagogical Objectives:

- Remove individual blocking points or resistances
- Address any subject, including ones that the participants might be less comfortable dealing with in a group setting.

Example:

Following a training course on team rituals, a participant is accompanied by a coach to take small steps towards overcoming their "imposter syndrome", which prevents effective team engagement, particularly during rituals.