

ARTISTE 

Notions de base en leadership

LECTURE

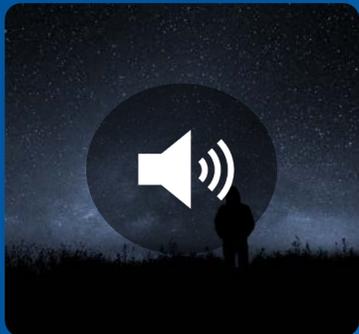
PRÉSENTATION

LES ADEPTES AIMENT AUSSI

À PROPOS

CONCERTS

Dernières nouveautés



Module 1 : Le Pouvoir de Vous



Module 2 : Le Pouvoir de Connexion

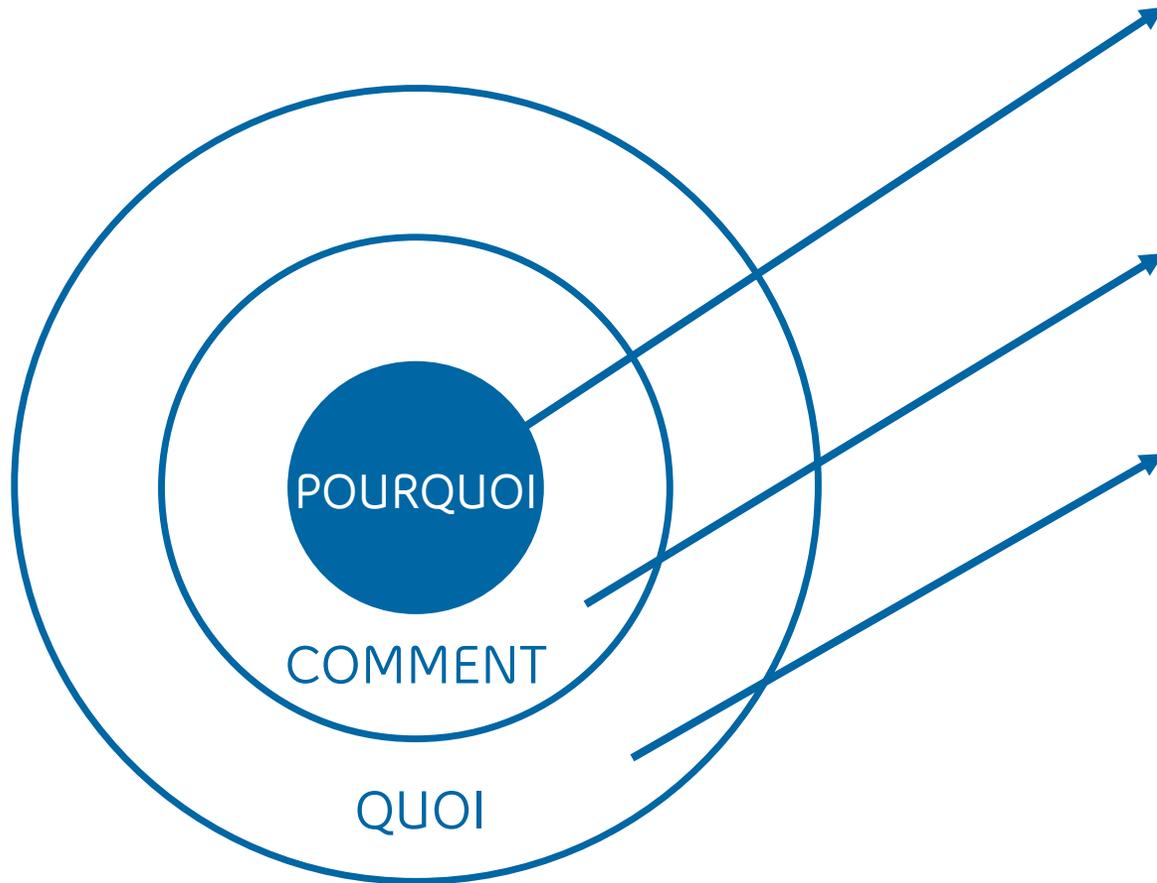


Module 3 : Le Pouvoir de vos Pairs



Module 4 : La Puissance de l'impact

Notions de base en leadership



POURQUOI: Acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouveaux comportements qui vous conduiront à atteindre des résultats de rendement que vous n'aviez pas cru possibles.

COMMENT: Hautement interactif et axé sur la pratique, l'application et l'impact.

QUOI: Quatre modules de deux heures toutes les deux semaines avec un partenaire d'imputabilité, des séances de coaching pour impact et des épreuves pour passer à la maîtrise..

Notions de base en leadership – Leadership des personnes

Résultats d'apprentissage

DIRIGEZ VOTRE ÉQUIPE DANS DES SITUATIONS VOLATILES, INCERTAINES, COMPLEXES ET AMBIGUËS

RELIEZ LES OCCASIONS DE PERFECTIONNEMENT À VOS PRIORITÉS PROFESSIONNELLES

MOBILISEZ EFFICACEMENT VOS PARTENAIRES

ÉLEVEZ VOTRE NIVEAU DE CONSCIENCE DE SOI

SOUTENEZ LE DÉVELOPPEMENT DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE ET DES INTERNEVANTS GRÂCE À LA
RÉTROACTION ET AU COACHING

REMETTEZ EN QUESTION DES COMPORTEMENTS QUI NE CONTRIBUENT PAS À RENFORCER NOS
VALEURS

RÉPONDEZ DIFFÉREMMENT LORSQUE LE STATUS, LA CERTITUDE, L'AUTONOMIE, L'APPARTENANCE OU
L'ÉQUITÉ SONT MENACÉS

Notions de base en leadership – Professionnel

Résultats d'apprentissage

DIRIGEZ DANS DES SITUATIONS VOLATILES, INCERTAINES, COMPLEXES ET AMBIGUËS

RELIEZ LES OCCASIONS DE PERFECTIONNEMENT À VOS PRIORITÉS PROFESSIONNELLES

MOBILISEZ EFFICACEMENT VOS PARTENAIRES

ÉLEVEZ VOTRE NIVEAU DE CONSCIENCE DE SOI

SOUTENEZ LE DÉVELOPPEMENT DES INTERNEVANTS GRÂCE À LA RÉTROACTION ET AU COACHING

REMETTEZ EN QUESTION DES COMPORTEMENTS QUI NE CONTRIBUENT PAS À RENFORCER NOS
VALEURS

RÉPONDEZ DIFFÉREMMENT LORSQUE LE STATUT, LA CERTITUDE, L'AUTONOMIE, L'APPARTENANCE
OU L'ÉQUITÉ SONT MENACÉS

ALBUM

Module 1 : Le Pouvoir de Vous

Par Learn2

2021 – 4 chansons – 3,5 heures

PAUSE



#		TITRE		
1		Préparation proactive	00:15:00	
		Module 1	2:00:00	
3		Partenaire d'imputabilité et mettre en application	1:00:00	
4		Séances de coaching d'impact	00:45:00	

Ce que vous avez dit est important pour moi parce que... CQVADEIPMPQ



A

Déclaration de la personne A



Pause... Ce que vous avez dit est important pour moi
parce que... Répondez



Pause... Ce que vous avez dit est important pour moi
parce que...
Répondez



Pause... Ce que vous avez dit est important pour moi
parce que...
Répondez



B

Qu'est-ce qui vous a décidé à suivre ce programme?



A

François

François: Je ne sais pas trop quoi attendre de ce programme en tant que professionnel chez Bell, car je ne fais partie d'aucune équipe. Je suis toutefois prêt à garder l'esprit ouvert.

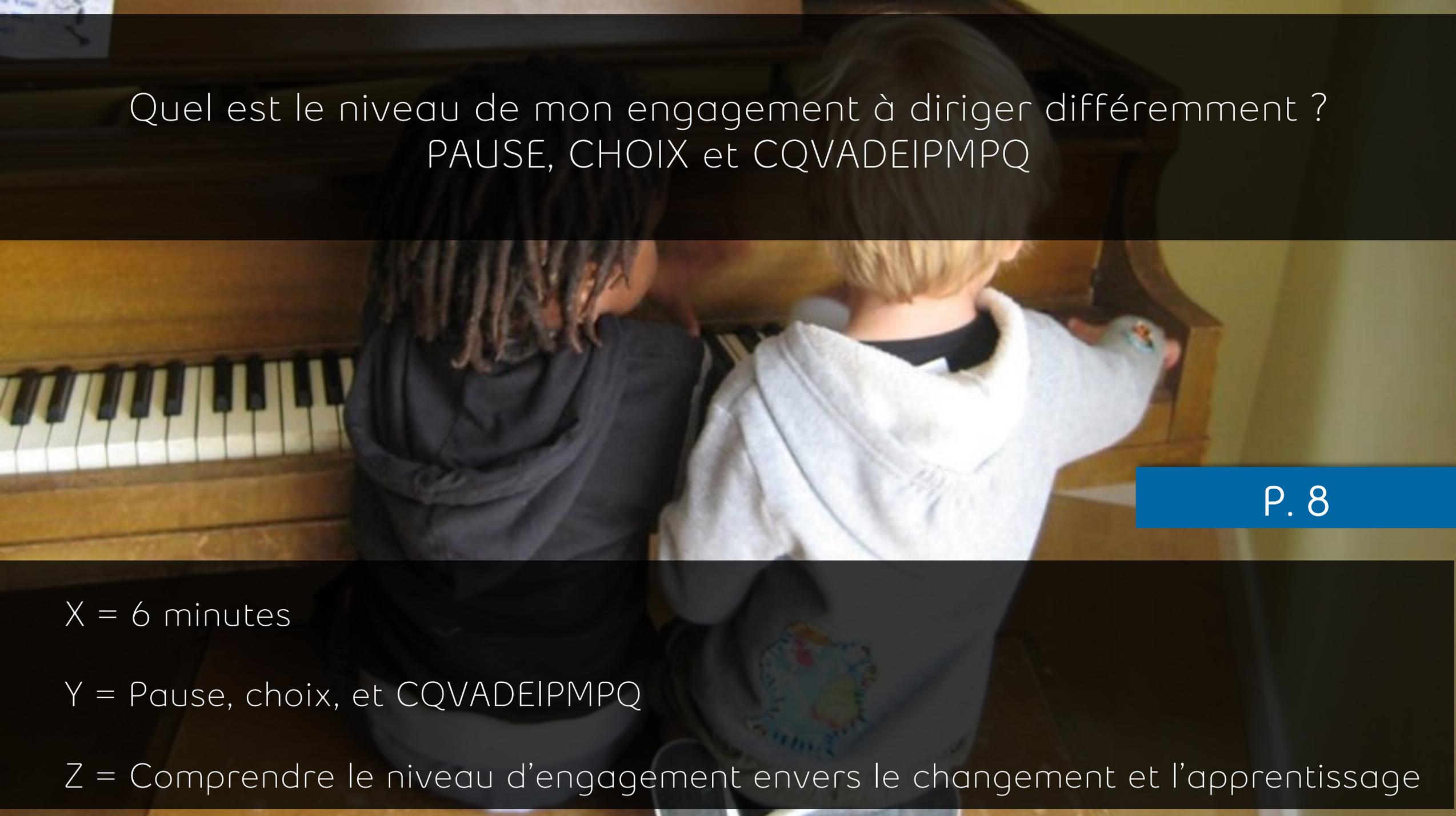
Sola: (PAUSE)...Ce que vous avez dit est important pour moi parce que, car je ne savais pas non plus à quoi m'attendre. Mon chef d'équipe m'a dit qu'il me percevait comme un leader et que le cours m'aiderait à développer mon leadership.

François: PAUSE... CQVADEIPMPQ...



B

Sola

A photograph of two young children sitting at a wooden piano. The child on the left has long dreadlocks and is wearing a dark hoodie. The child on the right has short blonde hair and is wearing a light grey hoodie. They are both looking towards the piano keys. The piano is a classic wooden upright model.

Quel est le niveau de mon engagement à diriger différemment ?
PAUSE, CHOIX et CQVADEIPMPQ

P. 8

X = 6 minutes

Y = Pause, choix, et CQVADEIPMPQ

Z = Comprendre le niveau d'engagement envers le changement et l'apprentissage



Compte rendu :

1. En quoi la pause, le choix et la déclaration « Ce que vous avez dit est important pour moi parce que...» influent sur la qualité de ma conversation?
2. Quel a été le résultat de ces engagements ?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

Processus de développement

Compétence inconsciente - Étape 4 (9 à 11)

Vous savez quoi faire et comment le faire, et cela vient naturellement de vous

Processus naturel

Compétence consciente - Étape 3 (6 à 8)

Vous savez ce que vous pourriez faire et comment le faire, et cela prend beaucoup d'efforts conscients.

Effort discipliné

Incompétence consciente = Étape 2 (3 à 5)

Vous savez ce que vous voulez faire et vous n'avez pas encore les compétences pour le faire

Apprentissage

Incompétence inconsciente - Étape 1 (0 à 2)

Vous ne savez pas ce que vous ne savez

Découverte

EXEMPLE de processus de développement – Soyez un agent de changement

Compétence inconsciente - Étape 4

Processus naturel

Je rencontre automatiquement les gens pour comprendre leur résistance avant d'apporter des changements

Compétence consciente - Étape 3

Effort discipliné

Je m'engage activement, je consulte, j'écoute et je collabore avant que le changement ne se produise

Incompétence consciente - Étape 2

Apprentissage

Je me rappelle de rencontrer les membres clés de l'équipe avant d'apporter des changements

Incompétence inconsciente - Étape 1

Découverte

Les gens doivent accepter de changer lorsque cela est logique



Je veux être reconnu comme un leader efficace chez Bell

Quelles sont vos priorités en matière de développement?

MUTE

11

CHOISIR 1

MUTE

11

CHOISIR 2

MUTE

11

CHOISIR 3

P. 12

Profil de succès du leadership de Bell



EXEMPLE – Les trois priorités de développement



MUTE

Approfondir et améliorer mes connaissances à l'endroit de cette matière

MUTE

Bénéficier des expériences de travail de mes pairs

MUTE

Recevoir des commentaires constructifs à l'endroit de mon style de gestion

Quelles sont mes trois priorités en matière de développement?

P. 15

hello
MY NAME IS

X = 8 minutes

Y = Choisissez vos trois priorités du PSLB

Z = Intégrez les notions de base en leadership au PSLB



Compte rendu :

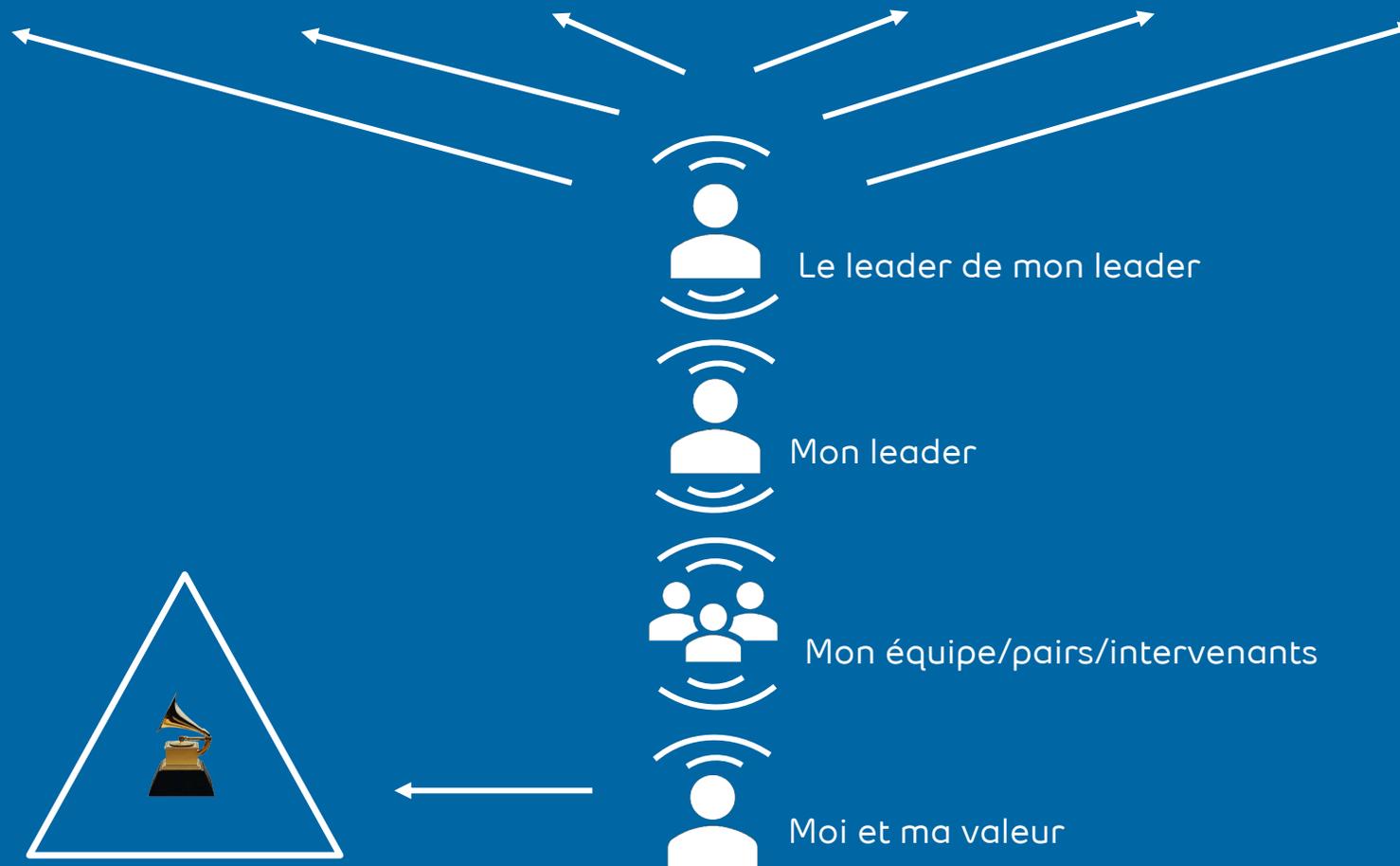
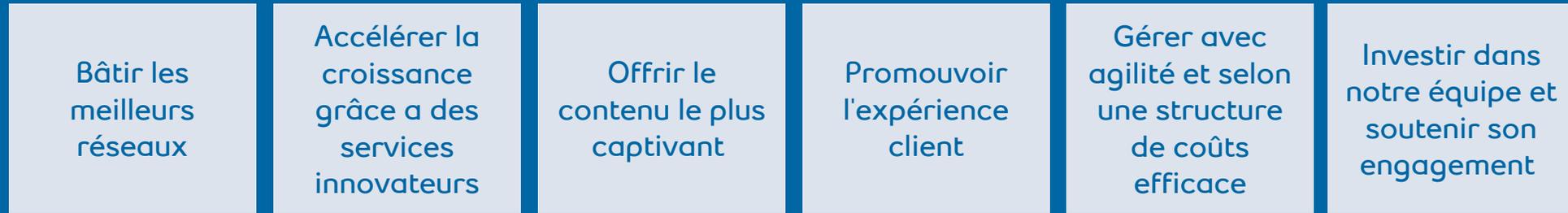
1. Quelles sont mes priorités en matière de développement?
2. Qu'ai-je appris d'autre?

Diriger chez Bell



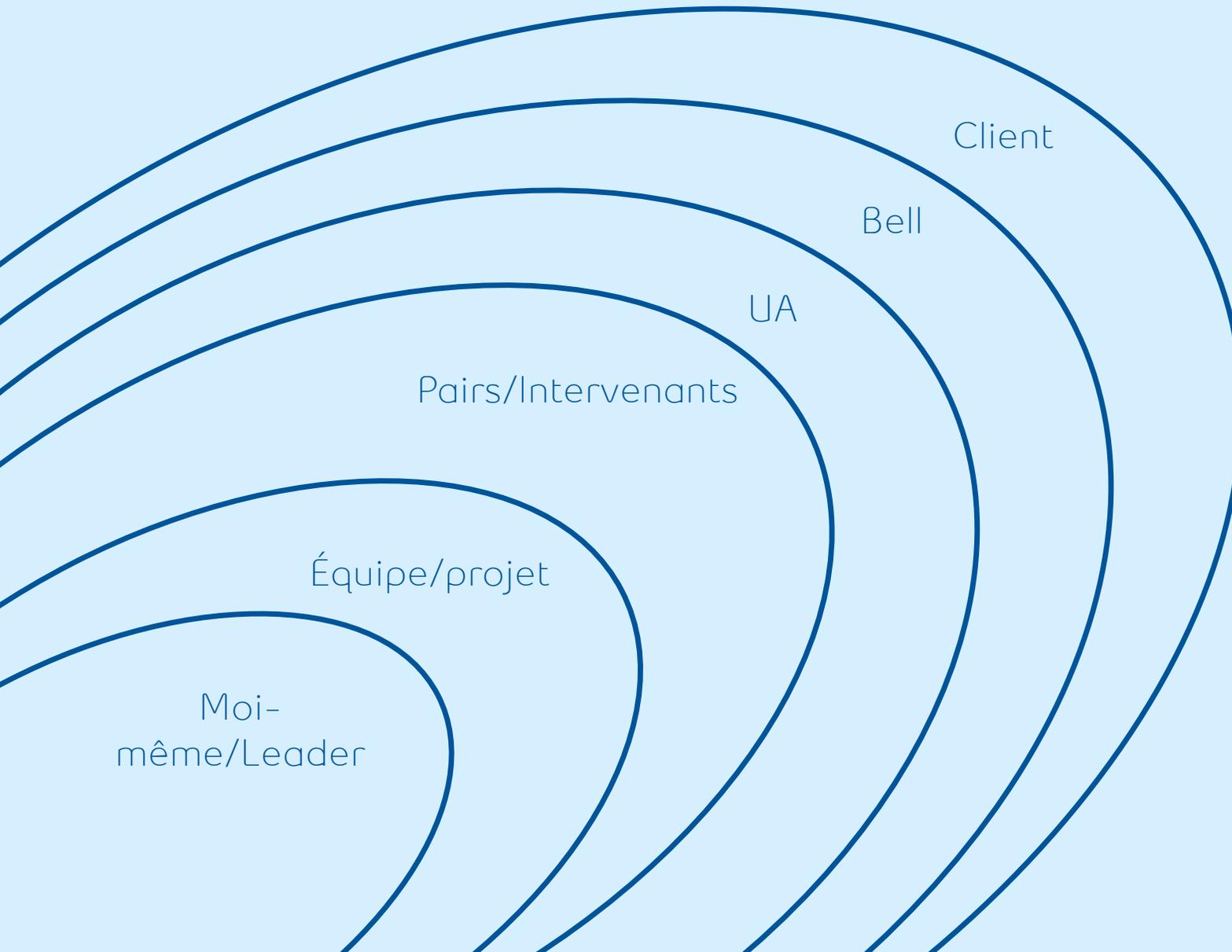
Mes impacts sur les activités

S'accorder aux impératifs stratégiques



Quelle nouvelle solution permanente pourrais-je mettre en œuvre au prochain trimestre?

1. Productivité et efficacité 2. Revenus 3. Économies 4. Fidélisation et satisfaction des employés 5. Satisfaction de la clientèle



Bâtir les meilleurs réseaux

Accélérer la croissance grâce à des services innovateurs

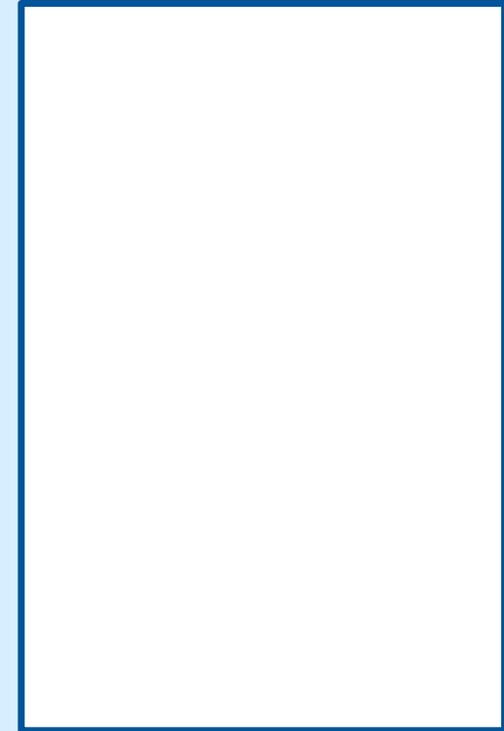
Offrir le contenu le plus captivant

Promouvoir l'expérience client

Gérer avec agilité et selon une structure de coûts efficace

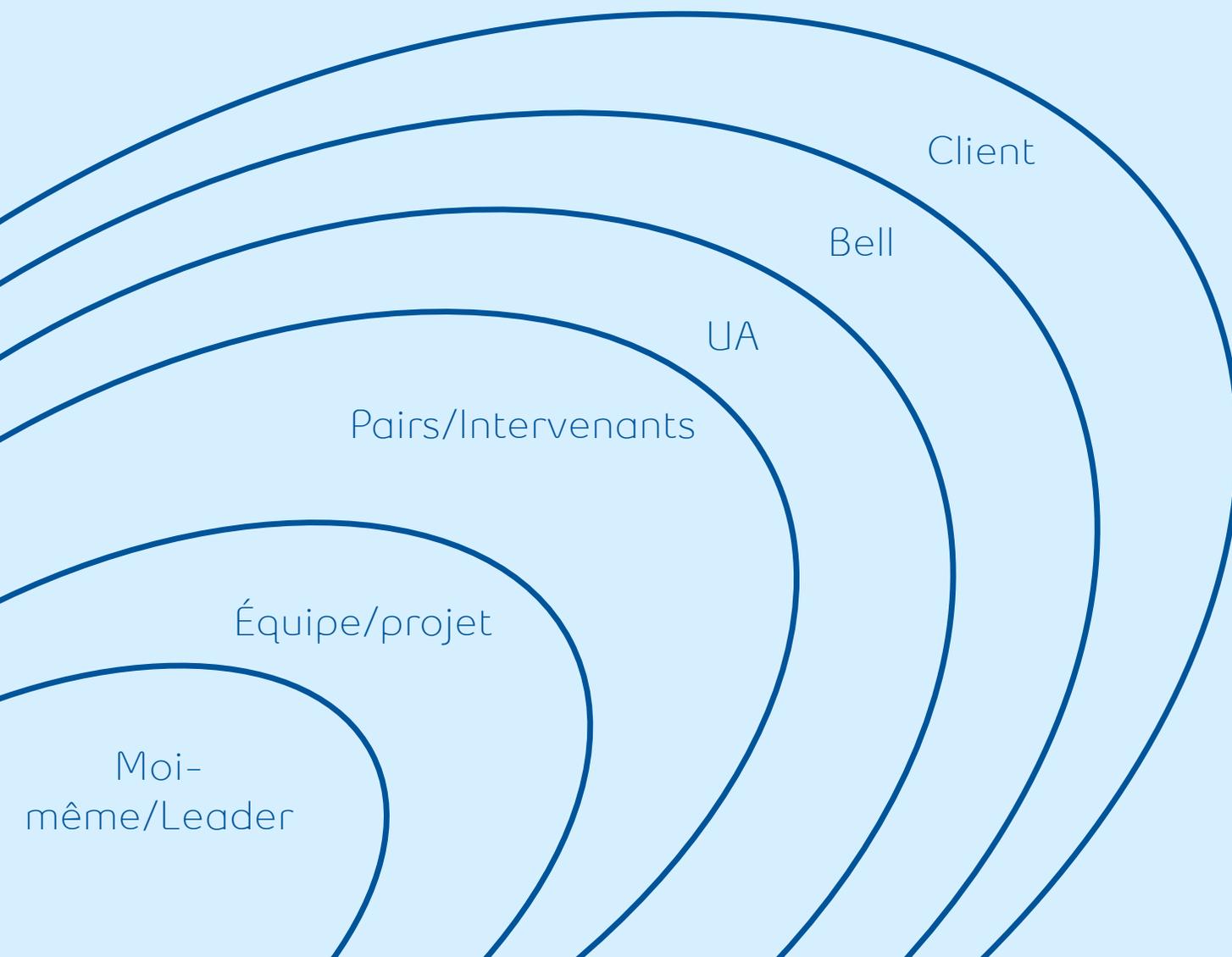
Investir dans notre équipe et soutenir son engagement

Projets ayant un impact possible



EXEMPLE – Quelle nouvelle solution permanente pourrais-je mettre en œuvre au prochain trimestre?

1. Productivité et efficacité 2. Revenus 3. Économies 4. Fidélisation et satisfaction des employés 5. Satisfaction de la clientèle



Bâtir les meilleurs réseaux

Accélérer la croissance grâce à des services innovateurs

Offrir le contenu le plus captivant

Promouvoir l'expérience client

Gérer avec agilité et selon une structure de coûts efficace

Investir dans notre équipe et soutenir son engagement

Exemples

- Réduire le délai d'exécution des contrôles des installations du réseau
- Accroître les ventes de produits liés à la transformation numérique
- Créer un référentiel des enseignements tirés pour éviter de faire les mêmes erreurs et gagner du temps
- Améliorer la qualité des données en matière d'assurance du service
- Améliorer les rapports sur la sécurité de l'information
- Réduire le temps perdu dans les réunions et rendre le processus plus efficace

Projet d'impact

1 Impact

Je veux avoir un impact

Tel que mesuré par

Utiliser les hypothèses suivantes

2 MOI : Comment vais-je devoir changer en tant que leader? (exemple : état d'esprit, communication, confiance)

- 1.
- 2.
- 3.

MES ÉQUIPES/INTERVENANTS :
Quelles mesures vais-je prendre différemment? (exemple : personnes, processus, outils, etc.)

3

- 1.
- 2.
- 3.



EXEMPLE – Projet d'impact

1 IMPACT

Je veux avoir un impact

Réduire le temps de gestion des griefs

Tel que mesuré par

Une réduction de 10% de la durée du grief résultant en une économie annuelle de 125 000 \$

Utiliser les hypothèses suivantes

griefs x # heures économisées x \$ coût / heure

2 MOI : Comment vais-je devoir changer en tant que leader? (exemple : état d'esprit, communication, confiance)

1. Rester confiant et calme face à la résistance
2. Trouver des champions parmi les équipes et communiquer de façon proactive les avantages du projet
3. Traiter un conflit en trouvant une solution gagnant-gagnant



MES ÉQUIPES/INTERVENANTS :
Quelles mesures vais-je prendre différemment? (exemple : personnes, processus, outils, etc.)

3

1. S'aligner sur mon chef d'équipe et le tenir au courant des progrès sur une base mensuelle
2. Présenter les indicateurs/RCI du projet d'impact à la direction
3. Consacrer du temps chaque mois pour informer la direction et améliorer ses connaissances sur les griefs potentiels

Introspection – L'écoute dans mon monde

Grande écoute

J'ai une grande écoute pour :

Ces gens ont une grande écoute pour moi :

Petite écoute

J'ai une petite écoute pour :

Ces gens ont une petite écoute pour moi :

EXEMPLE – L'écoute dans mon monde

Grande écoute

J'ai une grande écoute pour :

- *Mon chef d'équipe/gestionnaire*
- *La majorité de mon équipe*
- *Sola de BMA*

Ces gens ont une grande écoute pour moi :

- *Mabety au sein de l'équipe Finances*
- *Muhamed de Bell Média*

Petite écoute

J'ai une petite écoute pour :

- *Senthil de mon équipe*
- *Client X*
- *François, mon collègue de mon unité d'affaires*

Ces gens ont une petite écoute pour moi :

- *Mon chef d'équipe/gestionnaire*
- *Senthil de mon équipe*
- *François, mon collègue de mon unité d'affaires*

Comment suis-je écouté? Comment est mon équipe écoutée?
Qui est très/peu attentif à ce que je dis?

P. 25



X = 6 minutes

Y = Réfléchir et discuter de ma capacité à écouter et à être écouté

Z = Conscience de mon écoute des autres et de celle des autres avant de choisir une action

Compte rendu :

1. Qu'ai-je appris sur mon écoute des autres et comment vais-je y remédier?
2. Qu'ai-je remarqué à propos de l'écoute des autres et que suis-je prêt à faire?
3. Qu'ai-je appris d'autre?



Vous choisissez de ne pas l'entendre



Vous choisissez de l'entendre et ne l'acceptez pas



Vous choisissez de l'entendre et l'acceptez



Vous choisissez de l'entendre, l'acceptez et l'appliquez

Outil 1 minute



Étape	Je dis	Mes mots
<p>Reconnaissez</p> <ul style="list-style-type: none">- leur perspective (partager votre voix)- ce que vous voyez (donner/recevoir rétroaction)- leur comportement (mettre en question)	...Vous	
<p>Partager l'impact</p>	..et l'impact...	
<p>Marche à suivre</p>	Par conséquent...	



Étape	Je dis	Mes mots
Reconnaissez - Leur perspective (partager votre voix)	...Vous	<i>Je viens d'apprendre que vous avez été désigné pour mener à bien le nouveau projet sur la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de notre unité d'affaires. Félicitations! Vous êtes un excellent choix, surtout si l'on considère la façon dont vous avez dirigé tout le monde à travers le projet d'intégration du système</i>
Partager l'impact	..et l'impact...	<i>Au cas où vous ne le saviez pas, je suis passionné par ce sujet et cela m'intéressait beaucoup de participer à cette nouvelle initiative.</i>
Marche à suivre	Par conséquent...	<i>Par conséquent, que dois-je faire pour faire partie de ce projet?</i>

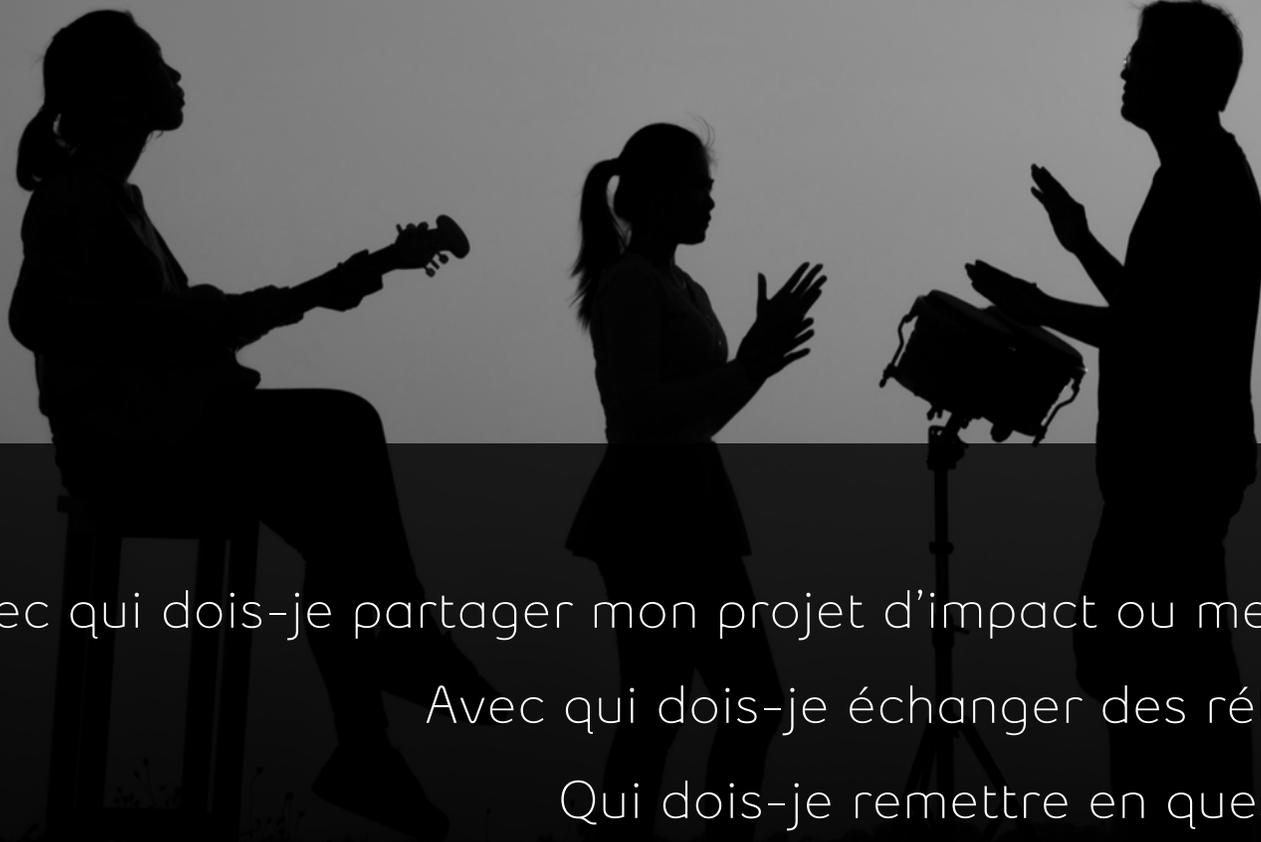


Étape	Je dis	Mes mots
Reconnaissez - Ce que vous voyez (donner/recevoir rétroaction)	...Vous	<i>J'apprécie la façon dont vous me soutenez et vous vous souciez de mon développement.</i>
Partager l'impact	..et l'impact...	<i>Je vous fais donc confiance pour me faire part de vos commentaires constructifs sur mes compétences en leadership, car je souhaite continuer à m'épanouir en tant que leader.</i>
Marche à suivre	Par conséquent...	<i>J'aimerais notamment savoir ce que vous considérez comme mes angles morts à développer.</i>



Étape	Je dis	Mes mots
Reconnaissez - leur comportement (mettre en question)	...Vous	<i>Je vois que vous êtes déterminé à nous fournir un rapport de qualité à temps, mais parfois incomplet.</i>
Partager l'impact	..et l'impact...	<i>Si vous ne nous consultez pas avant de finaliser le rapport, vous n'avez pas de vision globale et le rapport en devient bien moins utile.</i>
Marche à suivre	Par conséquent...	<i>Il serait par conséquent judicieux de commencer à recueillir les informations manquantes qui rendraient votre rapport encore plus pertinent avant le prochain trimestre.</i>

Objectifs de mise en pratique



P. 32

Avec qui dois-je partager mon projet d'impact ou mes priorités de développement?

Avec qui dois-je échanger des rétroactions?

Qui dois-je remettre en question?

Exercez-vous à utiliser l'outil 1 minute dans différents contextes



P. 33



X = 8 minutes

Y = Pratiquer l'outil de partage d'une minute pour : partager, donner/recueillir une rétroaction, remettre en question un comportement

Z = Appliquer un cadre en toute confiance dans différents contextes

Compte rendu :

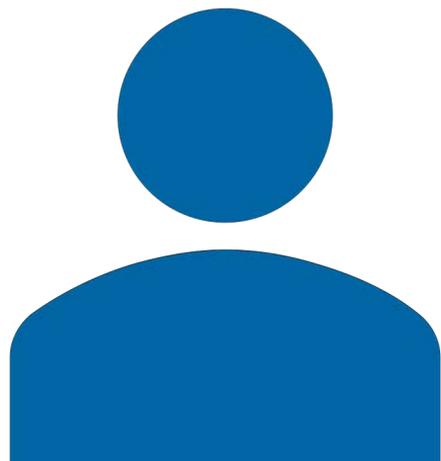
1. Qu'ai-je appris sur l'impact de la reconnaissance de l'autre en premier?
2. Qu'ai-je ressenti en partageant l'impact sur moi?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

Cheminement vers le rendement

1	2	3	4	5	6
NOUVEAU	EN PLUS	APPLIQUER	RÉSOLUTION	CHANGEMENT	RÉCUPÉRATION
<p>Utiliser ses compétences pour la première fois. Se sent non naturel et a besoin de soutien.</p> <p><i>(Utilisez les notes)</i></p>	<p>Appliquer les compétences dans de nouveaux endroits, avec de nouvelles personnes</p> <p><i>(Vérifiez avec des notes après)</i></p>	<p>Appliquer les compétences naturellement/ de façon organique</p> <p><i>(Pas besoin de notes)</i></p>	<p>Utiliser ses compétences dans une situation unique et proactive</p>	<p>Réorienter intentionnellement les comportements existants et utiliser la compétence sous pression.</p>	<p>L'impact n'était pas comme prévu. Apprendre de l'impact, ajuster et utiliser de nouveau les compétences.</p>

Affectation de mon partenaire d'imputabilité

Selon votre auto-évaluation/taux d'engagement



Nom

Courriel

Mobile

Heure de réunion prévue

Dans ma discussion avec mon partenaire d'imputabilité:

1. Obtenez les coordonnées de mon partenaire d'imputabilité
2. Confirmez les heures de disponibilités avec mon partenaire d'imputabilité pour réviser mon projet d'impact avant ma séance de coaching d'impact
3. Vérifiez votre courriel pour connaître l'heure de votre séance de coaching d'impact – si vous devez changer votre séance, discutez votre horaire avec votre partenaire d'imputabilité et communiquez avec votre instructeur

Suite au module d'aujourd'hui:

1. Engagez-vous à mettre en applications les outils du module et suivre l'application dans le portail pour maîtriser les outils (pratique délibérée)
2. Complétez votre projet d'impact
3. Préparez-vous pour le module 2

Projet d'impact

1. Productivité et efficacité 2. Revenus 3. Économies 4. Fidélisation et satisfaction des employés 5. Satisfaction de la clientèle

1 Impact

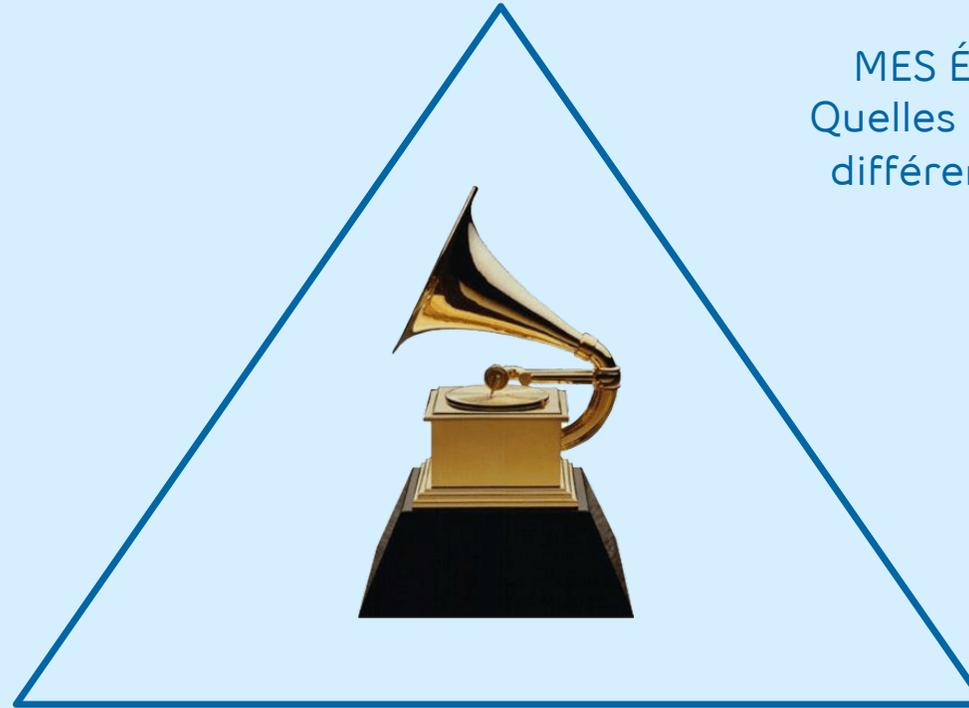
Je veux avoir un impact

Tel que mesuré par

Utiliser les hypothèses suivantes

2 MOI : Comment vais-je devoir changer en tant que leader? (exemple : état d'esprit, communication, confiance)

- 1.
- 2.
- 3.



MES ÉQUIPES/INTERVENANTS :
Quelles mesures vais-je prendre différemment? (exemple : personnes, processus, outils, etc.)

3

- 1.
- 2.
- 3.



ALBUM

Module 2 : Le Pouvoir de Connexion

Par Learn2

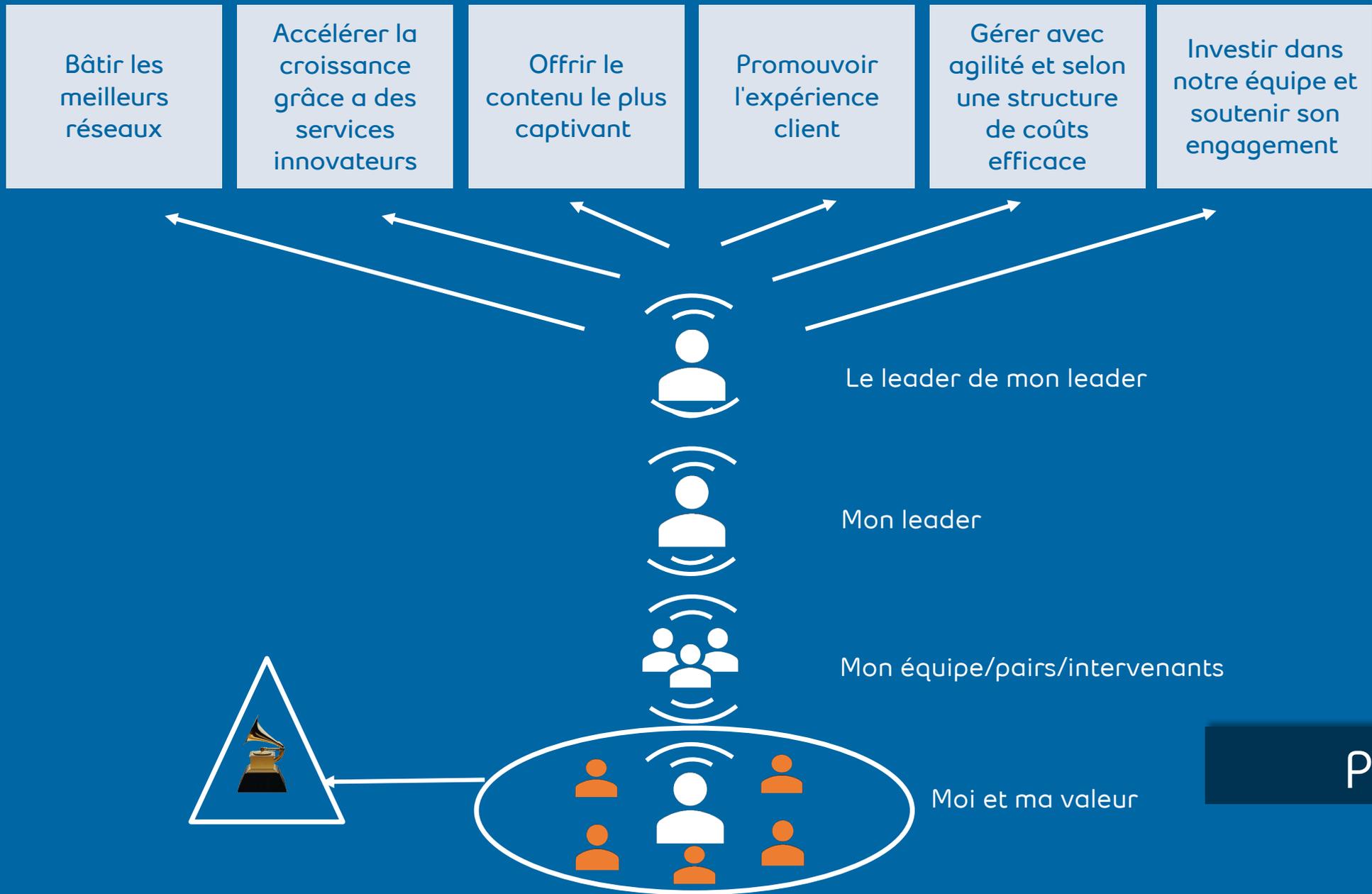
2021 – 4 chansons – 3,5 heures

PAUSE



#	TITRE			
1	Préparation proactive		00:15:00	
	Module 2		2:00:00	
3	Partenaire d'imputabilité et mettre en application		1:00:00	
4	Séances de coaching d'impact		00:45:00	

S'accorder aux impératifs stratégiques

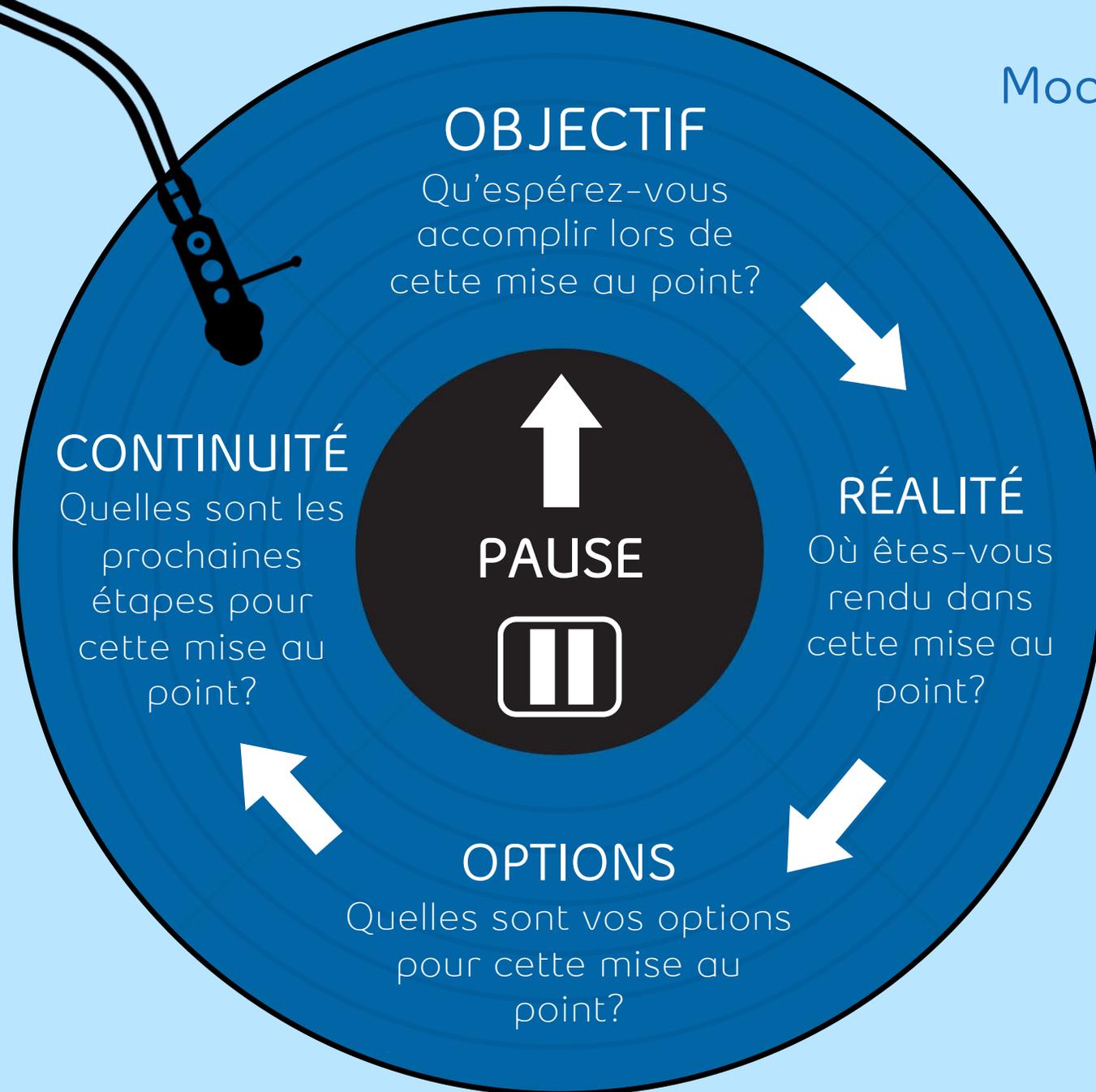


Diriger chez Bell



Mes impacts sur l'entreprise

Modèle de coaching GROW



Ajouter des questions de coaching GROW propres à notre situation

Objectif - Que voulez-vous accomplir?	Réalité - Où en êtes-vous à l'heure actuelle?	Options - Quelles sont les options?	Continuité – Quelles sont les prochaines étapes?
<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous préoccupe? • Quel objectif global avez-vous pour votre avenir? • Qu'est-ce que cela vous permettra de faire? • Qu'êtes-vous prêt à faire pour y parvenir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se passe-t-il en ce moment? Décrire la situation • Quelles en sont les causes possibles? • Quels effets cela a-t-il sur vous? Sur les autres? Sur le rendement global? • Qu'avez-vous fait à ce sujet jusqu'à présent? Que se passerait-il si l'on ne faisait rien? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la meilleure option, quelle est la pire, et pourquoi? • Qui d'autre pourrait vous aider à mieux les comprendre? • Quel serait le résultat idéal? • De quelle autre manière pourriez-vous parvenir ce résultat? • Quelles mesures ont bien fonctionné dans des situation semblables? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre approche préférée et pourquoi? • Quelle est la meilleure façon de prendre une mesure d'envergure? • Quelle mesure serait à la fois la plus petite, la plus simple et la plus productive? • Quels obstacles pourriez-vous rencontrer? Comment pourriez-vous les éviter? • Quand allez-vous commencer? 
Autres questions concernant l'objectif (« goal »)	Autres questions concernant la réalité (« reality »)	Autres questions concernant les options (« options »)	Autres questions concernant la marche à suivre (« way forward »)

Le coaching sur les comportements

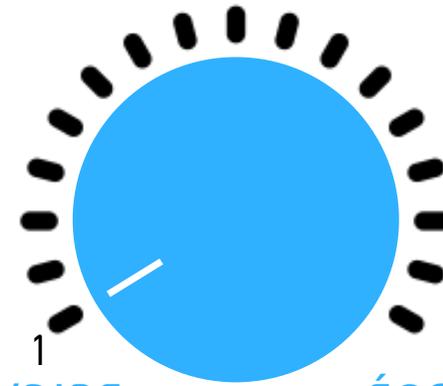
1 = comportements loin d'être idéaux 11 = Comportements idéaux



"BAVARDAGE"

INTENTION

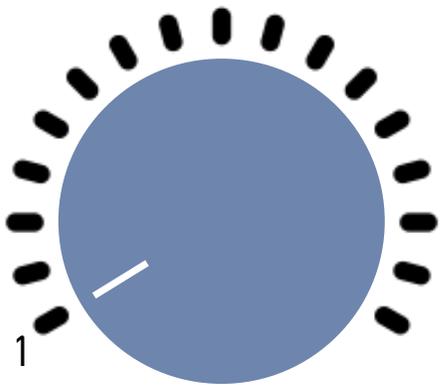
QUESTIONS



CONSEILLER/DIRE

ÉCOUTE ACTIVE

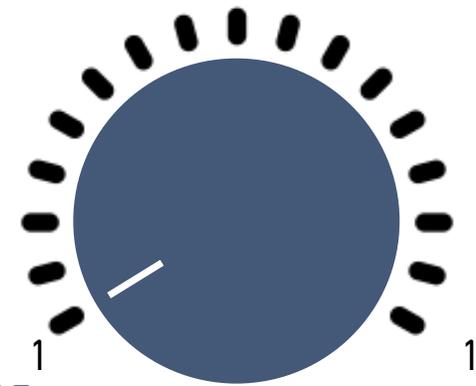
ÉCOUTE



À LA SURFACE

PLUS PROFOND

METTRE AU DÉFI



VAGUE

MISE EN ACTION

Conversation de coaching GROW concernant le défi à relever pour atteindre mon impact

P. 44



X = 12 à 14 minutes

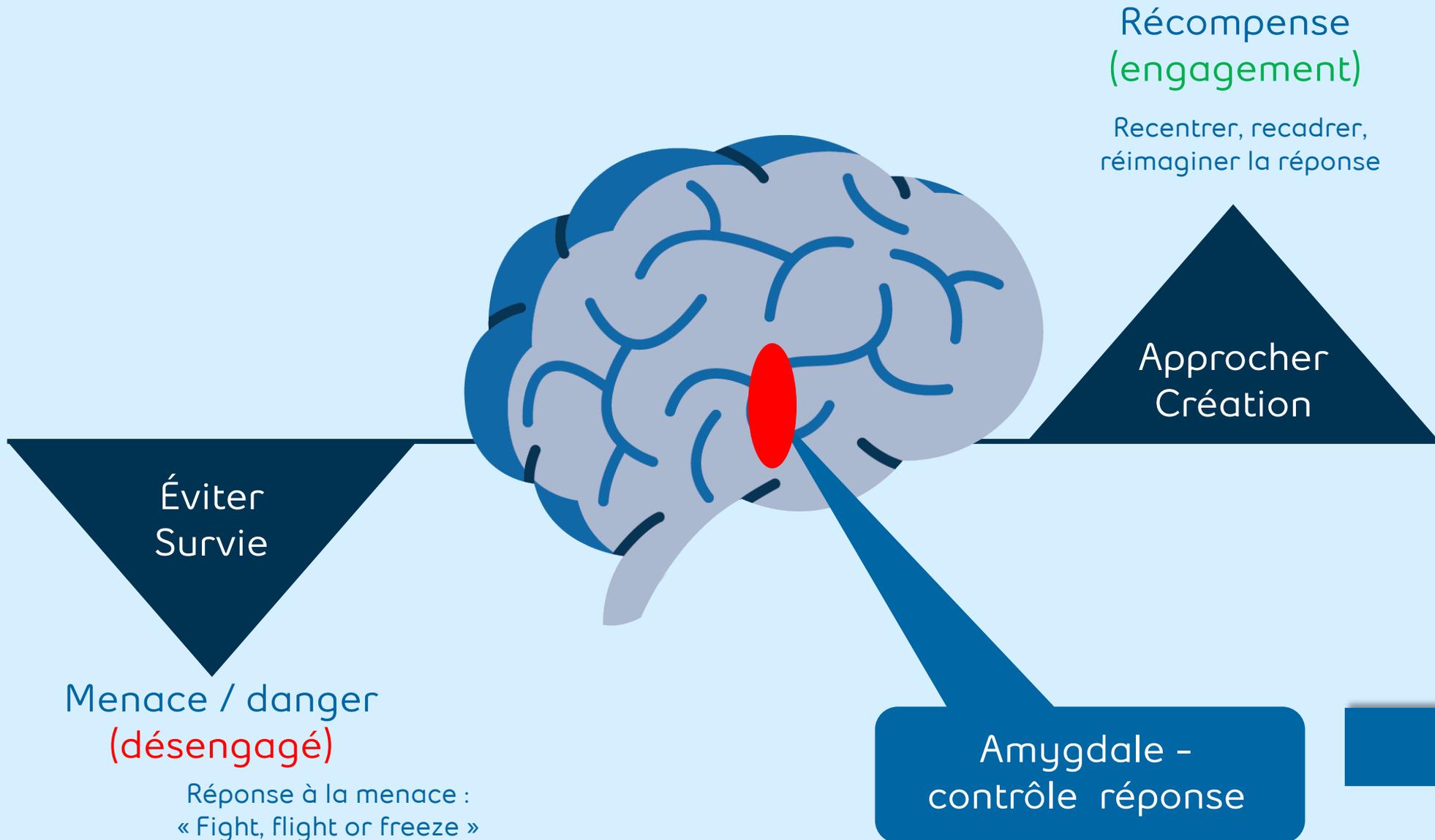
Y = Coacher mon partenaire pour relever le défi de mon impact

Z = Aisance dans l'utilisation de l'outil de coaching GROW

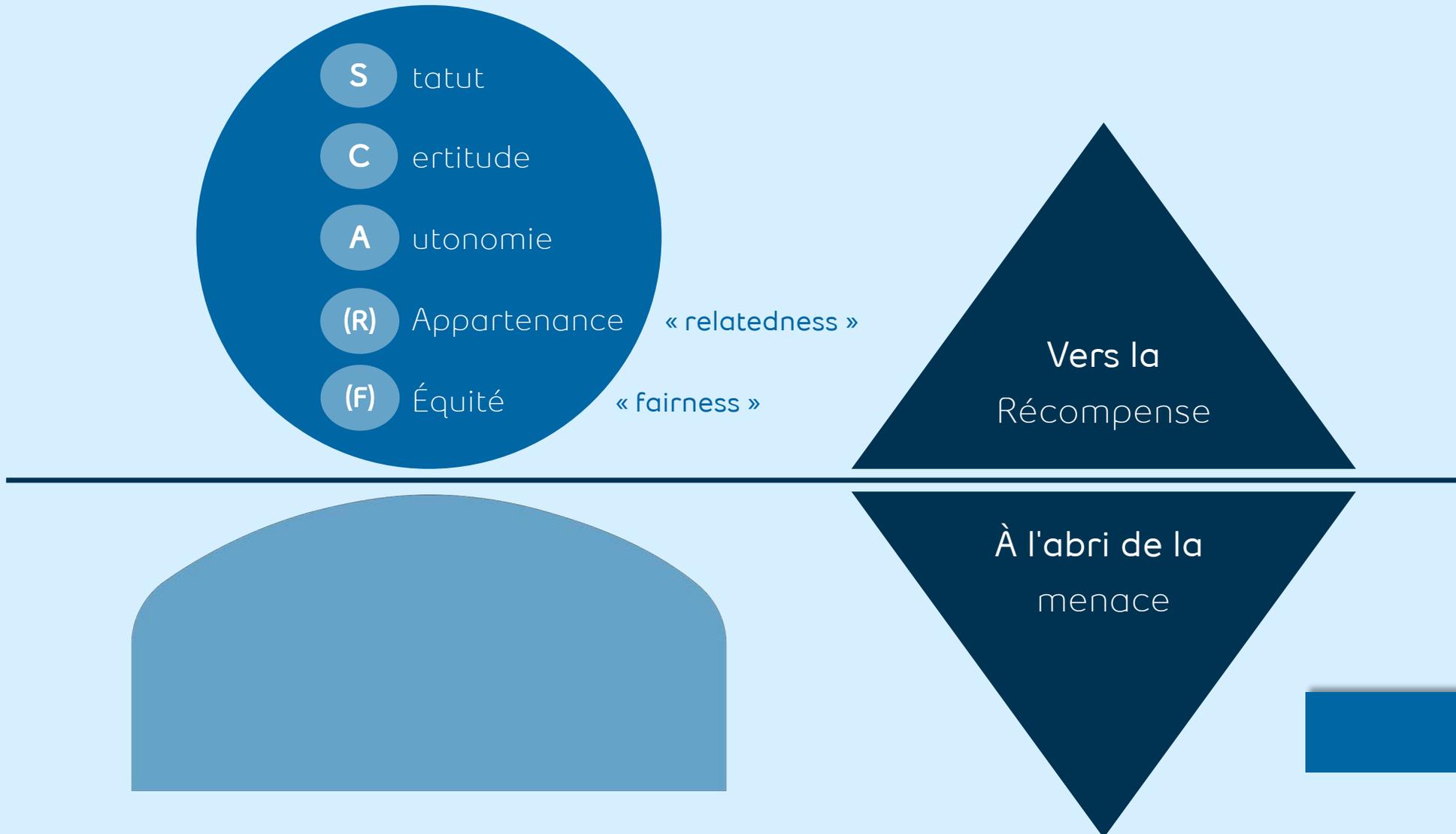
Compte rendu :

1. Quels sont les avantages du coaching?
2. En tant que leaders, dans quels domaines pourrions-nous utiliser le coaching plus fréquemment?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

Miser sur la récompense, pas la menace



Comment se souvenir des menaces perçues les plus courantes



Découvrir mes déclencheurs

L'amygdale de mon cerveau réagit à toute menace envers :

Voici un exemple pour moi :

Statut	
Certitude	
Autonomie	
Appartenance « relatedness »	
Équité « fairness »	
Autre	

EXEMPLE – Déclencheurs

L'amygdale de mon cerveau réagit à toute menace envers :

Voici un exemple pour moi :

Statut	<i>Je préside nos réunions multidisciplinaires pour évaluer les nouvelles demandes de projet. Mon chef d'équipe vient de me dire que je ne les présiderai plus.</i>
Certitude	<i>Notre équipe a été restructurée. Je ne sais pas de qui je relève.</i>
Autonomie	<i>J'effectue un suivi mensuel avec mon chef d'équipe. Il souhaite maintenant que nous nous réunissions toutes les deux semaines.</i>
Appartenance « relatedness »	<i>Ever since I changed BU, I am no longer included in my old team's activities.</i>
Équité « fairness »	<i>Mon chef d'équipe n'a pas approuvé ma demande de coaching en tant qu'opportunité PD, mais il a approuvé la demande d'autres membres de l'équipe.</i>
Autre	

Qu'est-ce qui déclenche ce comportement et quelle est ma réaction lorsque mon amygdale est court-circuitée? Quel effet d'entraînement peut avoir ma réaction?



P. 50



X = 6 à 8 minutes

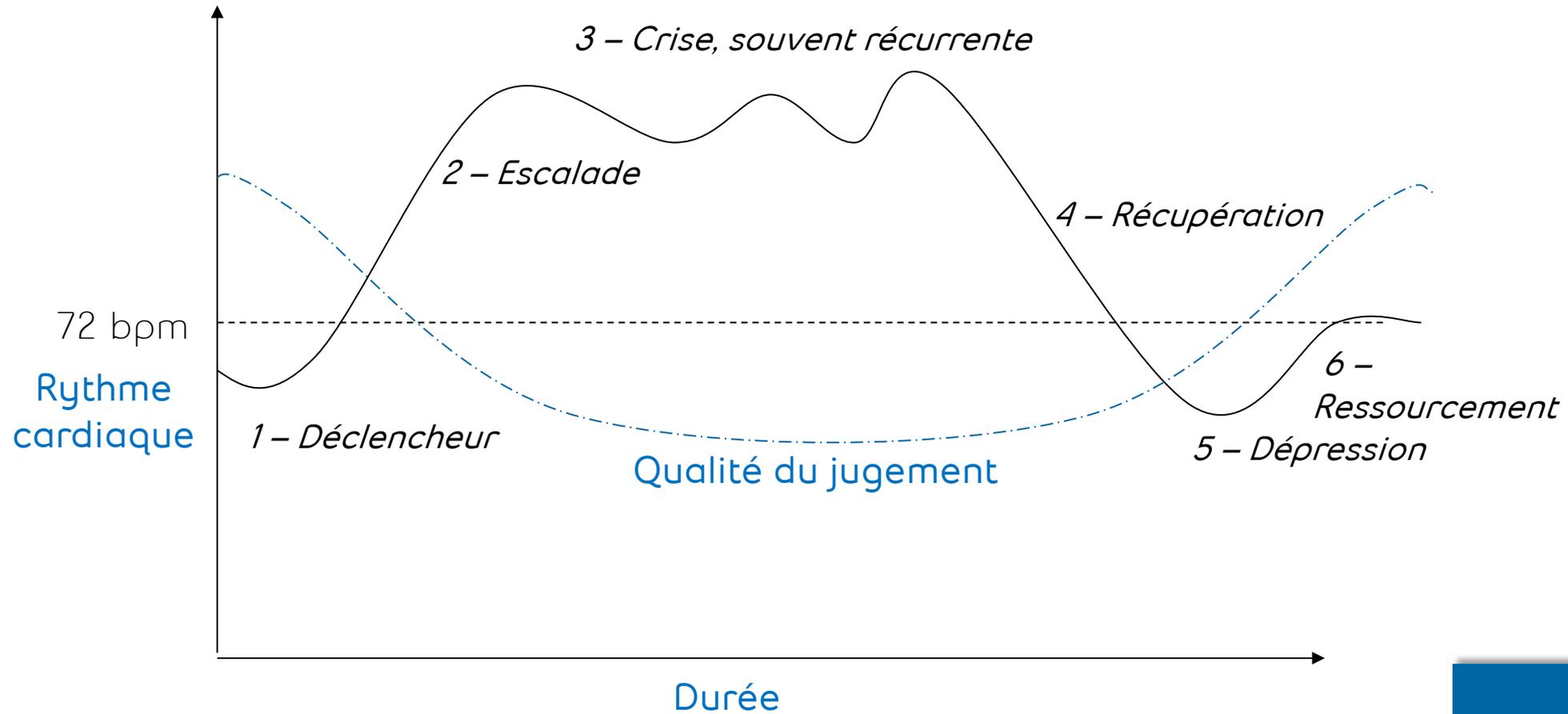
Y = Connaissance de soi pour mener à un changement de comportement

Z = Clarté sur vos angles morts

Compte rendu :

1. Où / quand devons-nous gérer les autres déclenches le plus?
2. Qu'ai-je appris à propos de mes déclencheurs/réactions par rapport à leurs déclencheurs?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

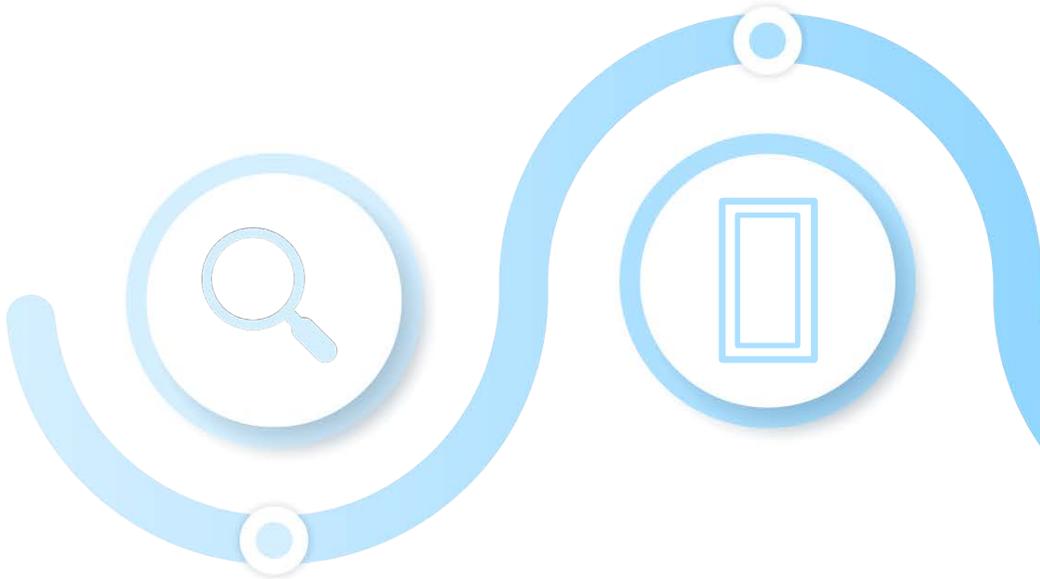
Cycle de réaction



Comment désamorcer/apaiser une situation suite à un déclenchement

RECADRER

Réfléchissez à la manière dont vous auriez pu réagir ou à ce qui aurait pu être envisagé



RECONNAÎTRE ET RESPIRER

Reconnaissez que vous êtes déstabilisé et respirez profondément



RECENTRER

Concentrez-vous sur le côté positif

SUPPRIMER

Éloignez-vous de la situation avant qu'elle ne dégénère

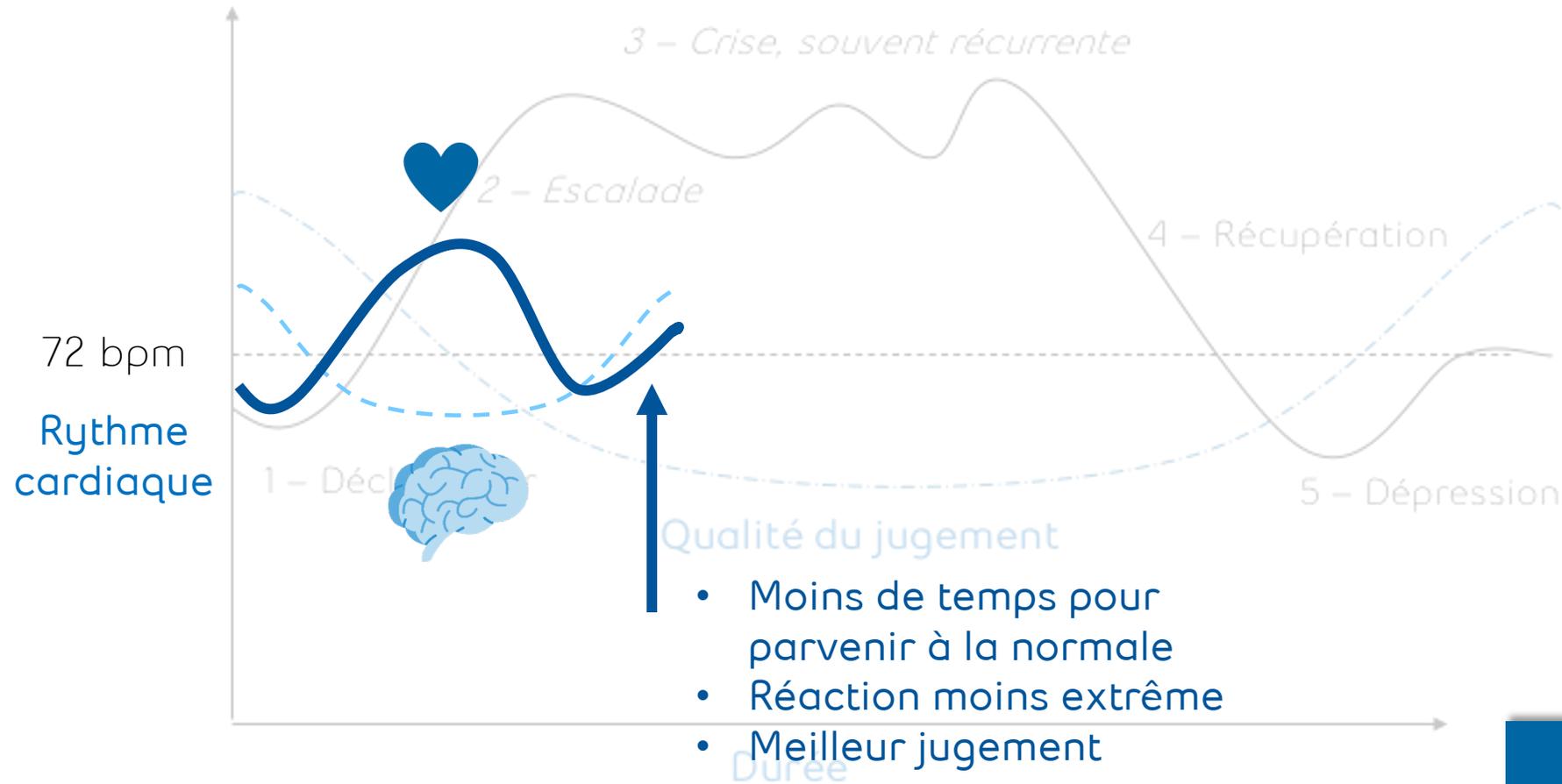


SE RESSOURCER

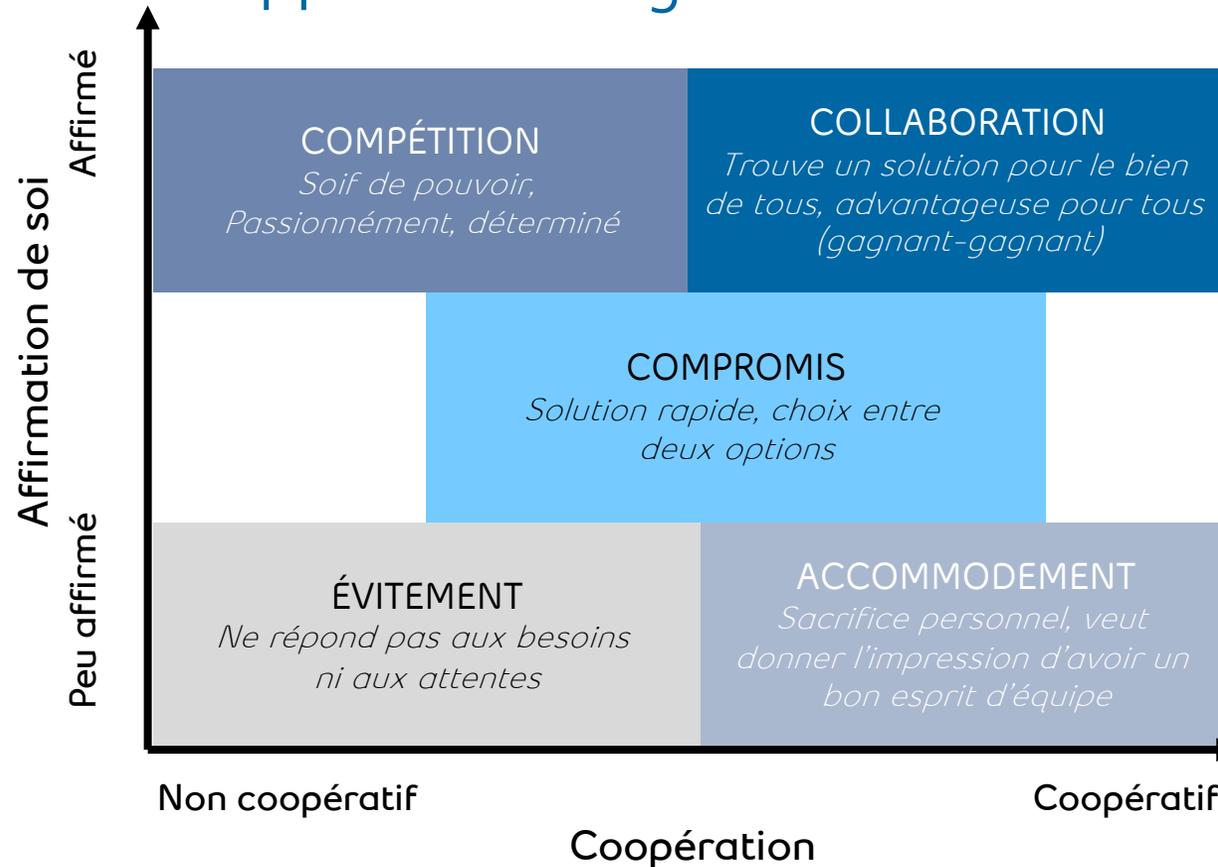
Prenez le temps de refaire le plein d'énergie



Impact de l'acceptation de la résistance perçue



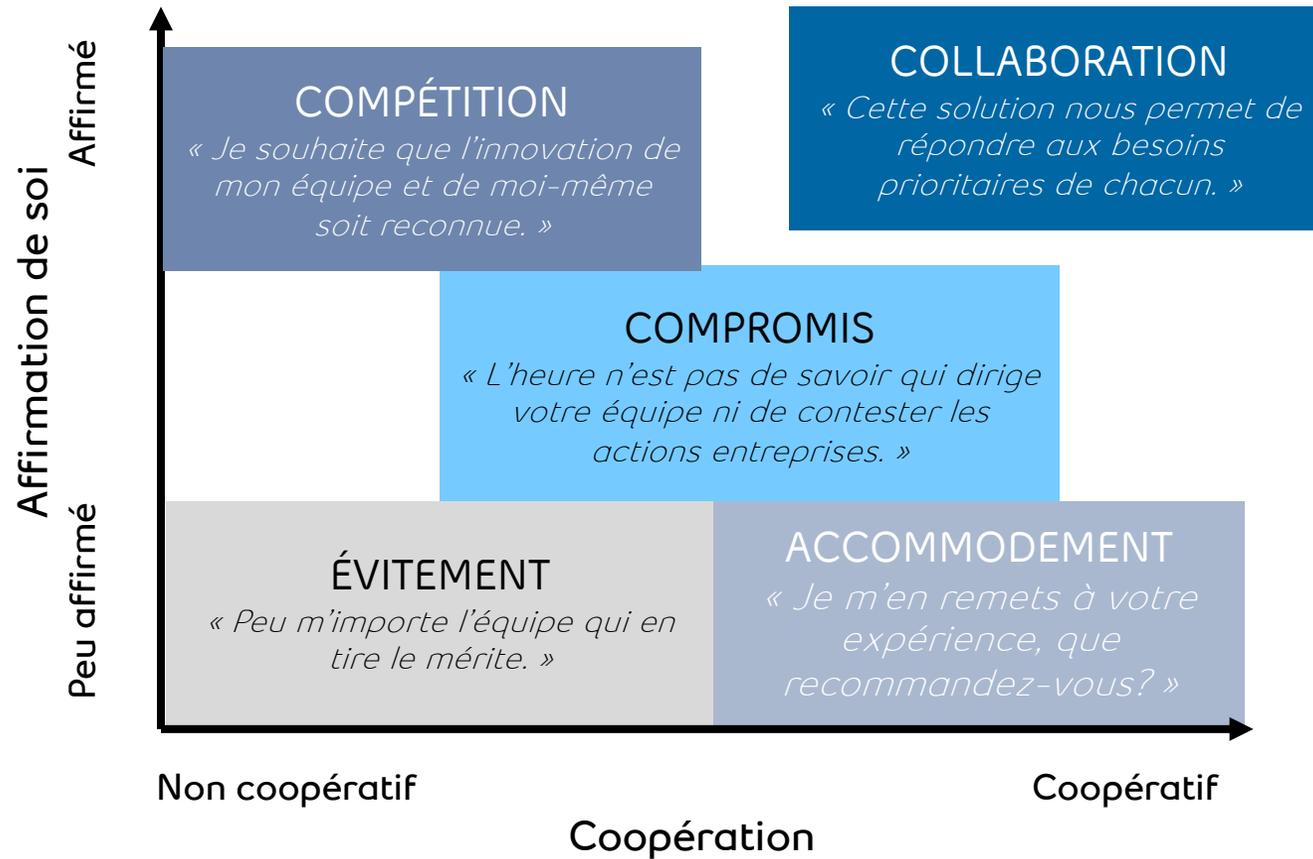
Approches de gestion des conflits



P. 55

Où suis-je en conflit?	
Mon approche du conflit:	
Leur approche en cas de conflit :	
Ma stratégie pour résoudre le conflit :	

EXEMPLE – Approches de la gestion des conflits



P. 56

Où suis-je en conflit?	
Mon approche du conflit:	
Leur approche en cas de conflit :	
Ma stratégie pour résoudre le conflit :	

Répéter une conversation de coaching GROW sur ma gestion des conflits

P. 57

hello
MY NAME IS

X = 6 à 8 minutes

Y = Conversation de coaching sur les conflits : mon/leur approche, ma/leur stratégie pour le résoudre

Z = Déterminer une façon précise de résoudre le conflit

Compte rendu :

1. Décrire ma gestion du conflit et ce que j'ai appris sur mon approche/réponse face au conflit.
2. Donner un exemple de ma « voie à suivre » pour résoudre un conflit.
3. Qu'ai-je appris d'autre au sujet des conflits?

Comment résoudre un conflit

01

PAUSE

Respirer : Détendez-vous



02

OBJECTIF

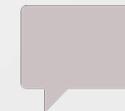
Priorités : Réfléchissez à l'objectif que vous visez



03

RÉALITÉ

Dites : Reconnaissez la réalité de votre rôle dans le conflit



04

OPTIONS

Réaliser : Déterminez les options de collaboration



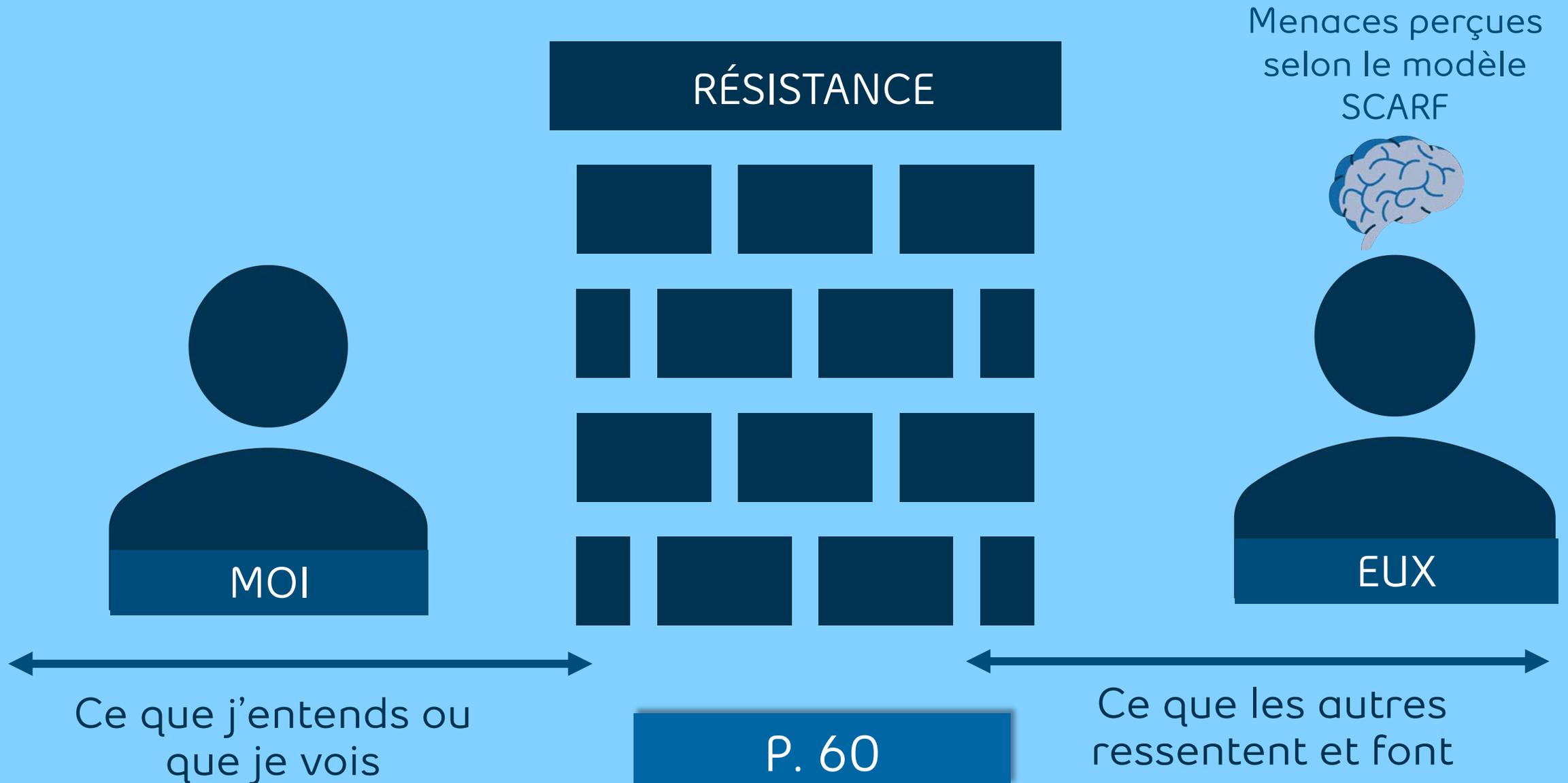
05

CONTINUITÉ

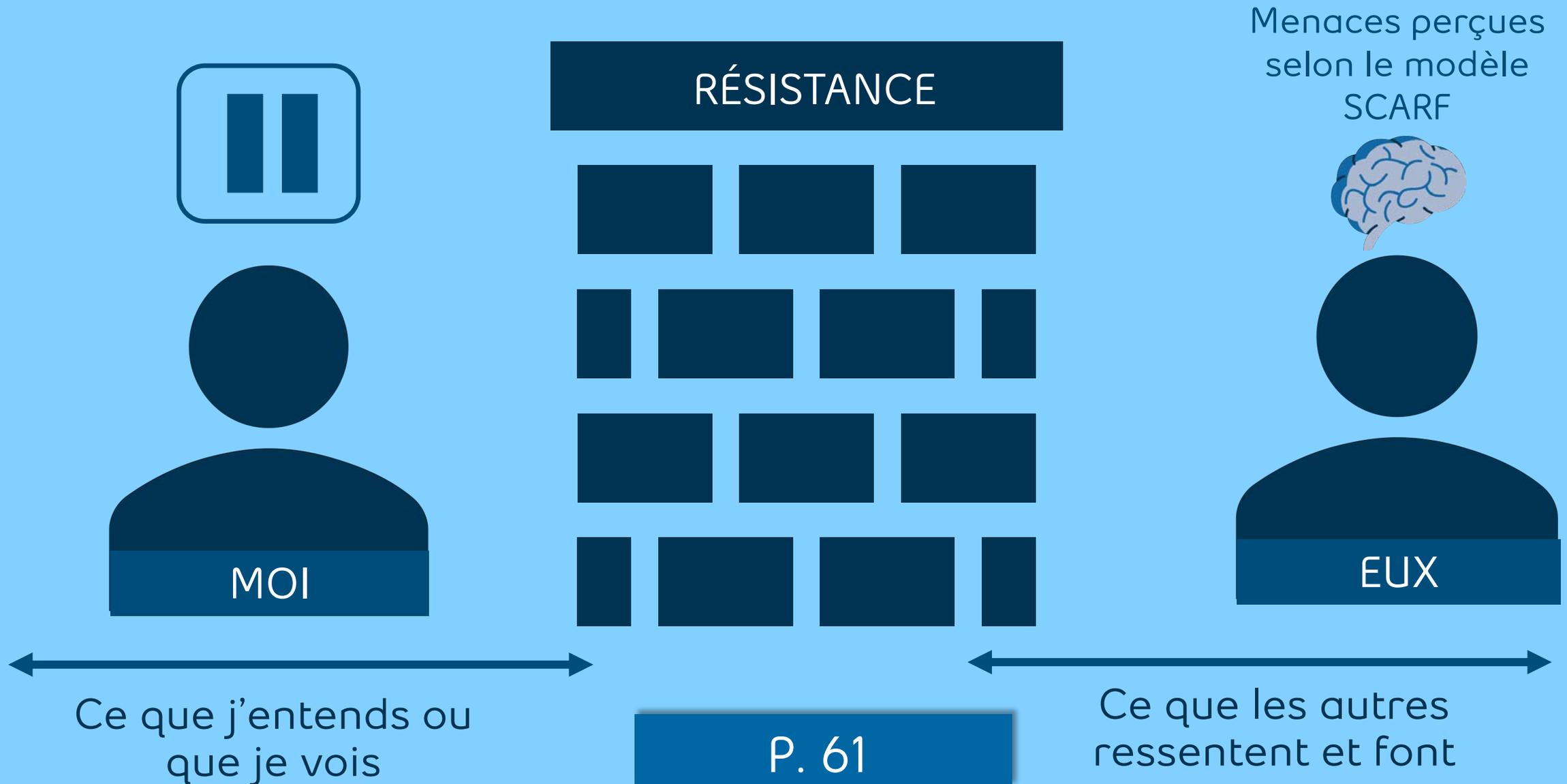
Regrouper : Une fois la mise en œuvre terminée, revoir les apprentissages ensemble



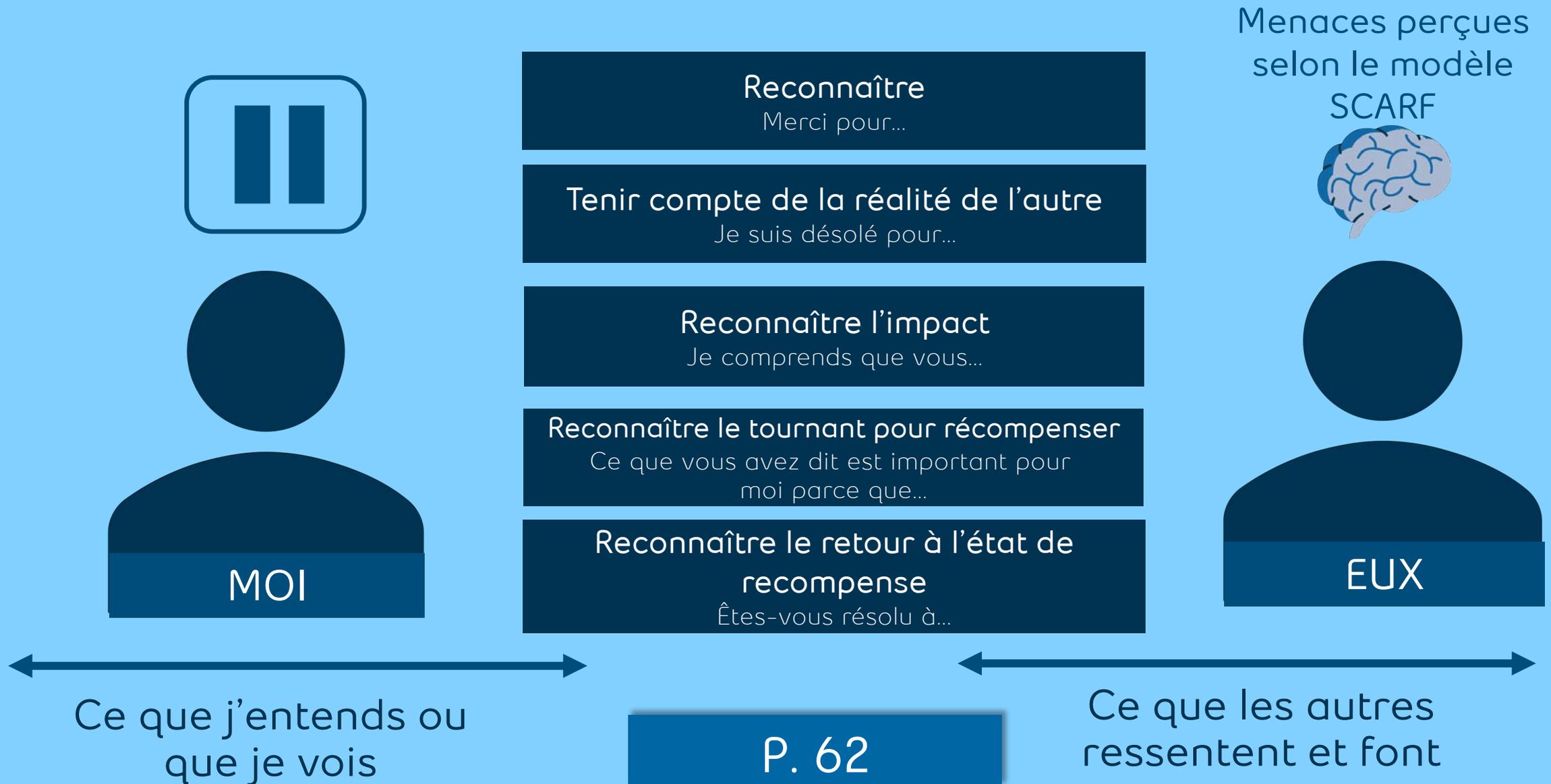
La résistance vous empêche d'exercer un impact



Étape 1 : FAITES UNE PAUSE pour laisser la résistance se dissiper

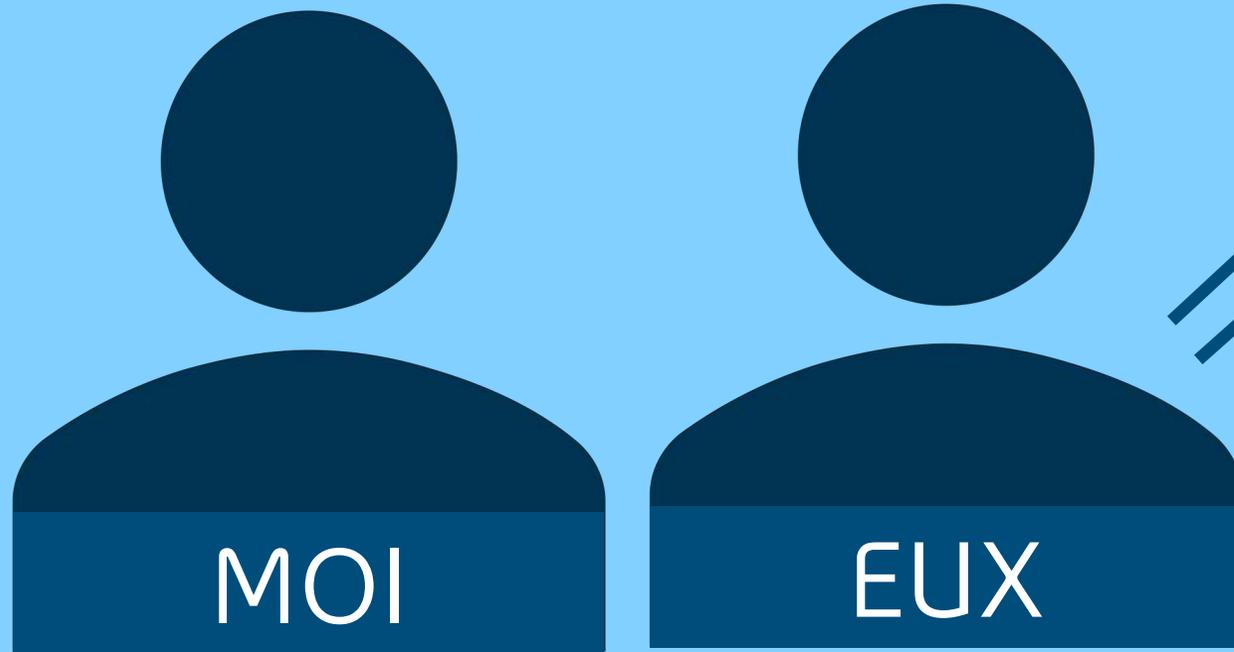


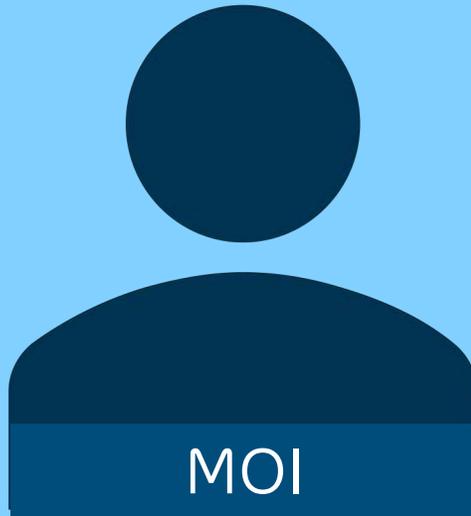
Étape 2 : MONTREZ-VOUS DISPOSÉ À ENTENDRE L'AUTRE pour laisser la résistance se dissiper



Étape 3 : POSEZ une question « Way Forward » (établir les actions) pour revenir à l'impact voulu

Marche à suivre pour récompenser et
éviter les menaces





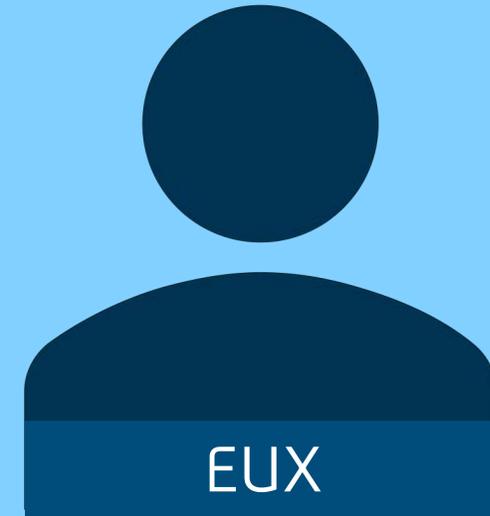
Merci de prendre le temps de me rencontrer

Je comprends que vous puissiez avoir des doutes sur la conception d'une nouvelle méthode agile de livraison de projet concernant les projets importants.

Je comprends que vous ayez eu de mauvaises expériences avec la transition vers la méthode agile qui ont eu un impact négatif sur votre équipe.

Votre expérience nous aidera tous à éviter les mêmes erreurs du passé.

Il est important pour moi d'obtenir votre validation



Marche à suivre: Pourriez-vous me consacrer une heure de votre temps la semaine prochaine pour discuter de ces changements?

Accepter la résistance

	Leur langage	Qui
Résistance la plus courante à laquelle je suis confronté e		
Résistance la plus difficile à laquelle je suis confronté e		
Résistance à laquelle je vais être confronté pour atteindre mon impact		

EXEMPLE – Résistance à laquelle je suis confronté

	Leur langage	Qui
Résistance la plus courante à laquelle je suis confrontée	<i>J'ai trop de priorités et je ne peux le faire pour vendredi</i>	<i>Un pair qui fait partie de mon équipe (Michael)</i>
Résistance la plus difficile à laquelle je suis confrontée	<i>La portée de ce projet ne cesse de changer et je ne sais pas ce que devrait être ma priorité</i>	<i>Un ingénieur qui travaille sur mon projet</i>
Résistance à laquelle je vais être confronté pour atteindre mon impact	<i>Nous avons toujours fait les choses de cette façon, alors pourquoi changer ?</i>	<i>Mon responsable</i>

Indiquez la résistance

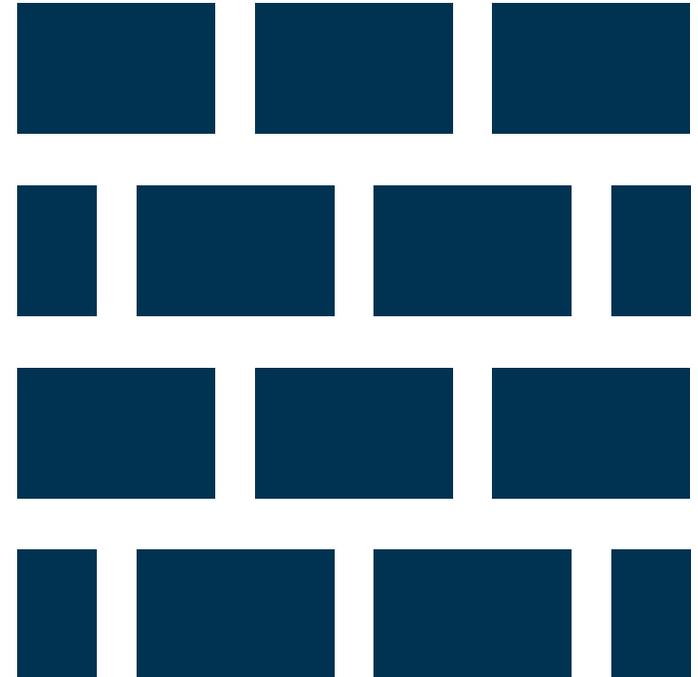
Quel est le vrai langage de la résistance?
Comment la personne vous l'a dit :

Quelle est leur menace probablement perçue selon le modèle SCARF?

- Statut
- Certitude
- Autonomie
- (R)Appartenance
- (F)Équité

Notes:

RÉSISTANCE



Accueillir la résistance – mise en pratique

ÉTAPE 1



Étape 2 : Tenez compte de la réalité de l'autre

La meilleure pratique comprend au moins cinq énoncés axés sur le « vous » à partir desquels vous montrez accorder de l'importance à l'autre, à son travail et à sa réalité. Mettre en pratique le pouvoir de la pause pour choisir la manière de reconnaître – rappelez-vous la déclaration « Ce que vous avez dit est important pour moi parce que...

Reconnaître

Reconnaître

Reconnaître

Reconnaître

Reconnaître

Étape 3 : Posez une question ouverte Way Forward (établir les actions), en commençant par « Quoi » ou « Comment »

La question vise la récompense ou le résultat que vous souhaitez atteindre tous les deux. ÉVITEZ de poser une question sur la résistance ou sur la source de la résistance, car ceci n'est que la réaction de l'amygdale et ce n'est pas réel

Quoi ou comment...

EXEMPLES :

Qu'est-ce qui doit être vrai...?

Que pourriez-vous faire...?

Que lui recommanderiez-vous...?

Comment réagir différemment face à la résistance?



X = 12 minutes

Y = S'exercer à l'aide du cadre de résistance

Z = Répondre différemment lorsque vous faites face à de la résistance

Compte rendu :

1. Qu'ai-je appris sur moi-même et sur la façon dont je réagis face à la résistance?
2. Que pourrions-nous faire différemment face à une résistance?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

Dans ma discussion avec mon partenaire d'imputabilité:

- 1. Confirmez les heures de réunion au cours des deux prochaines semaines avec mon partenaire d'imputabilité
- 2. Confirmez les heures de disponibilités/Participer à la séance de coaching d'impact 1

Suite au module d'aujourd'hui:

- 1. Progrès rapide dans mon projet d'impact, surtout en acceptant la résistance
- 2. Engagez-vous à mettre en applications les outils du module 1 et 2 et suivre l'application dans le port pour maîtriser les outiles (pratique délibérée)
- 3. Préparez-vous pour le module 3

ALBUM

Module 3 : Le Pouvoir des vos Pairs

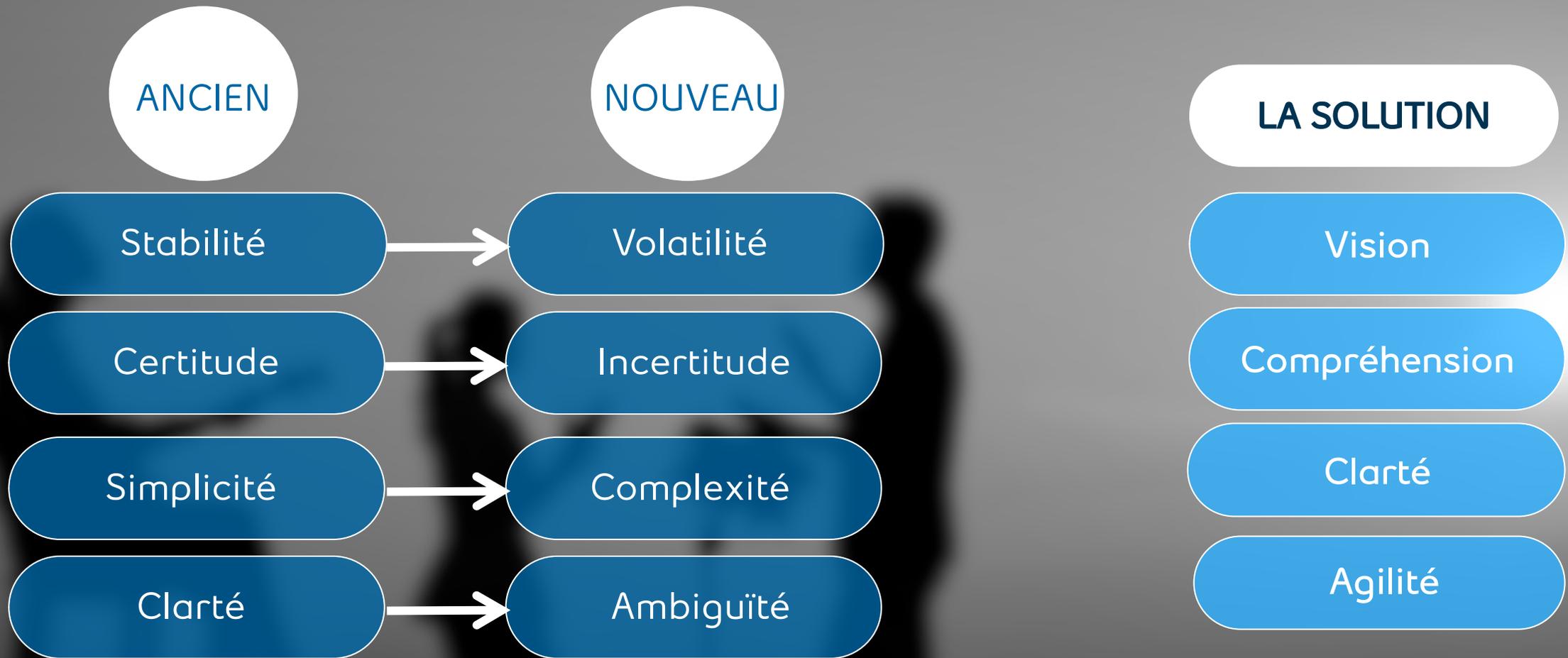
Par Learn2

2021 – 4 chansons – 3,5 heures

PAUSE



#	TITRE		
1	 Préparation proactive	00:15:00	
	 Module 3	02:00:00	
3	 Partenaire d'imputabilité et mettre en application	1:00:00	
4	 Séances de coaching d'impact	00:45:00	



Quel défi de leadership rencontrez-vous en raison de VUCA?

Mon défi en matière de leadership est le suivant : _____

VUCA la solution	Action spécifique que je vais entreprendre pour relever mon défi
VISION - Collaborer de manière inclusive au sein et entre les unités d'affaires	
COMPRÉHENSION - Développer les capacités au sein et entre les unités d'affaires	
CLARTÉ - Trouver des solutions pour générer de la clarté au sein et entre les unités d'affaires	
AGILITÉ - Créer le changement au sein et entre les unités d'affaires	

EXEMPLE - Quel défi de leadership rencontrez-vous en raison de VUCA?

Mon défi en matière de leadership est le suivant : Certains membres de l'équipe ne comprennent pas ce qui relie ce projet aux priorités stratégiques

VUCA la solution	Action spécifique que je vais entreprendre pour relever mon défi
VISION - Collaborer de manière inclusive au sein et entre les unités d'affaires	Communiquer avec Sarah, en finances et Shabaz, mon ingénieur pour connaître leurs points de vue sur la pertinence de ce projet pour leurs équipes respectives
COMPRÉHENSION - Développer les capacités au sein et entre les unités d'affaires	Demander à Sarah et à Shabaz de partager une vidéo d'une minute pour notre prochaine réunion d'équipe
CLARTÉ - Trouver des solutions pour générer de la clarté au sein et entre les unités d'affaires	Consacrer 15 minutes à une rencontre avec Ralph (mon plus grand défi) pour lui poser des questions sur les lacunes qu'il constate dans ce projet
AGILITÉ - Créer le changement au sein et entre les unités d'affaires	Désigner chaque semaine une personne différente qui fera un rapport sur le lien entre le projet et son service

Comment VUCA s'applique-t-il à moi en tant que leader?

P. 76



X = 6 à 8 minutes

Y = Réfléchir à l'incidence de VUCA sur mon leadership

Z = Se connaître et continuer à se perfectionner en tant que leader dans des circonstances difficiles

Compte rendu :

1. Comment vais-je penser / me comporter différemment dans ce contexte VUCA?
2. Qu'ai-je appris d'autre?

Meilleures pratiques BrainTrust

Que sont les BrainTrusts?

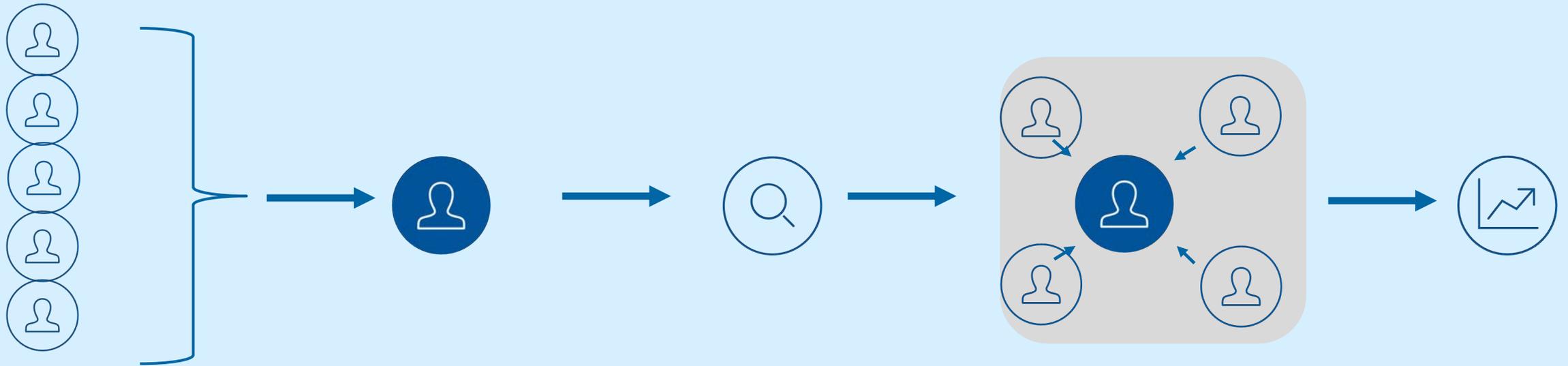
Un BrainTrust combine l'expérience collective de 4-6 leaders dans un cercle de mentorat par les pairs pour identifier la voie à suivre pour un défi d'entreprise en 30 minutes

Pourquoi BrainTrusts?

Amélioration des compétences du leader plus rapide et action plus rapide. Les dirigeants exploitent leurs réseaux et leurs parties prenantes pour résoudre les défis commerciaux. Tous les leaders bénéficient de la compréhension des défis des autres, de la perspective et de l'apprentissage de l'expérience vécue

Donne pour BrainTrusts

- Choisissez un leader ou un facilitateur pour faire avancer le processus
- Utilisez une minuterie pour garantir des partages efficaces
- Tout le monde partage et contribue
- Pas de conseils, de révélations ou de recommandations
- Uniquement le partage d'expérience vécue pour que chacun apprenne de l'expérience



1. Chaque partage est un défi	2. Choisissez un défi à résoudre	3. Posez des questions d'éclaircissement	4. Échangez sur vos expériences	5. S'engager à l'agir
<p>2 minutes pour développer 1 minute pour partager</p>	<p>2 minutes pour choisir</p>	<p>5 minutes de questions</p>	<p>7 minutes de partage d'expériences</p>	<p>5 minutes pour déterminer ce qu'il faut faire</p>
<p>Problème - Ma version du défi pour moi/mon équipe</p> <p>Occasion - Quelles sont les possibilités d'avoir un impact sur l'entreprise? Utilisez les questions de type « Et si... »</p> <p>Pourquoi est-ce si important?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Votez pour relever le défi qui vous aidera • Soyez stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conséquences nettes de cette décision? • Quelles sont vos principales obligations? • Comment la solution s'harmonise-t-elle avec les valeurs et les priorités stratégiques de Bell? • Que pouvez-vous accepter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dites « D'après mon expérience... » • Ne dites pas « vous devriez » ou « vous devez » 	<ul style="list-style-type: none"> • Soyez précis • Comment pouvez-vous mesurer le succès? • Comment souhaitez-vous vous sentir responsable?

1. Définissez les défis que vous rencontrez le plus dans vos efforts pour obtenir un impact.

Objectif : Partager le défi qui vous empêche le plus d'atteindre vos objectifs

Chacun partage son défi	Définition du défi	Partager le défi
1 minute chacun	2 minutes	1 minute chacun
<p>Problème - Ma version du défi pour moi/mon équipe</p> <p>Opportunité - Quelles sont les possibilités d'avoir un impact sur l'entreprise ? Utilisez les questions de type « Et si... »</p> <p>Pourquoi est-ce si important?</p>	<p>Déclaration de contestation Complétez la déclaration</p> <p>P –</p> <p>O –</p> <p>P-</p>	<ul style="list-style-type: none">• Chacun partage son défi avec BrainTrust• Un membre de l'équipe entre un résumé des défis dans le clavardage

EXEMPLE – Étape 1 : définir le défi

Chacun partage son défi	Définition du défi	Partager le défi
<p>Problème – Ma version du défi pour moi/mon équipe</p> <p>Opportunité – Quelles sont les possibilités d’avoir un impact sur l’entreprise ? Utilisez les questions de type « Et si... »</p> <p>Pourquoi est-ce si important?</p>	<p style="text-align: center;">2 minutes</p> <p style="text-align: center;">Déclaration de contestation Complétez la déclaration</p> <p><i>Problème – Je travaille sur un projet nécessitant la contribution d’un échantillon représentatif des membres de l’équipe. Lorsque je demande une rétroaction, je ne l’obtiens pas dans les temps.</i></p> <p><i>Opportunité – Résoudre le problème réduirait le temps que je perds à relancer les gens. Cela réduirait le niveau de frustration et garantirait la prise en compte de chaque point de vue.</i></p> <p><i>Pourquoi – Recevoir une rétroaction à temps permet de ne pas compromettre la date de lancement.</i></p>	<p style="text-align: center;">1 minute each</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chacun partage son défi avec BrainTrust • Un membre de l’équipe entre un résumé des défis dans le clavardage

2. Choisissez un défi à relever - 2 minutes

Objectif : Choisir un défi à relever

Choisissez un problème à résoudre

2 minutes pour choisir

- Expliquer également quels défis vous aident
- Soyez stratégique
- Voter si vous avez à le faire

Partager

- Partagez avec les participants quand un autre défi est meilleur que le vôtre.
- Faites part aux autres participants de l'aide qu'un autre vous apporte à relever vos défis.
- Faites part aux autres participants du moment où vous pourriez apprendre d'un autre.
- Faites part aux autres participants du défi et du nom du leader que vous avez choisi dans le clavardage.

3. Posez des questions d'éclaircissement- 5 minutes

Objectif : Déterminer le problème de fond et l'effet d'entraînement du défi

Posez des questions d'éclaircissement

5 minutes de questions

- Quelle est votre réalité?
- Quelles options ont déjà été essayées?
- Quelles options envisagez-vous maintenant?
- Quelles sont les conséquences?
- Quelles sont les obligations?
- Comment la solution s'harmonise-t-elle avec les priorités stratégiques?
- Que devriez-vous accepter?

Clarifiez votre compréhension avec des questions

Exercez-vous à poser des questions de coaching GROW.

- Que se passe-t-il en ce moment? Décrivez la situation.
- Quelles en sont les causes possibles?
- Quels en sont les effets sur vous? Autres? Sur le rendement global?
- Qu'avez-vous fait à ce sujet jusqu'à présent?
- Que se passerait-il si l'on ne faisait rien?

4. Partager des expériences - 7 minutes

Objectif : **Échangez sur vos expériences**

Échangez sur vos expériences

7 minutes de partage d'expériences

- Dites « D'après mon expérience... »
- Ne dites pas « vous devriez » ou « vous devez »

Partagez votre expérience vécue

- Partagez des expériences réelles pertinentes.
- Partagez ce qui a fonctionné pour vous.
- Partagez les approches que vous avez tentées même si elles n'ont pas fonctionné.
- Soyez attentif à votre défi.
- Tout le monde exprime ce qui lui est utile.
- Exercez-vous à mettre en pratique le « Ce que vous avez dit est important pour moi » lorsque vous discutez des partages.
- Exercez-vous à faire une PAUSE lorsque vous répondez aux questions.

5. S'engager à l'action - 5 minutes

Objectif : **S'engager à l'agir**

S'engager à l'agir

Partage de la responsabilité de l'action

5 minutes pour déterminer ce qu'il faut faire

- Soyez précis.
- Comment pouvez-vous mesurer le succès?
- Comment souhaitez-vous vous sentir responsable?

Soutenir le responsable du défi pour obtenir des actions précises.

Questions:

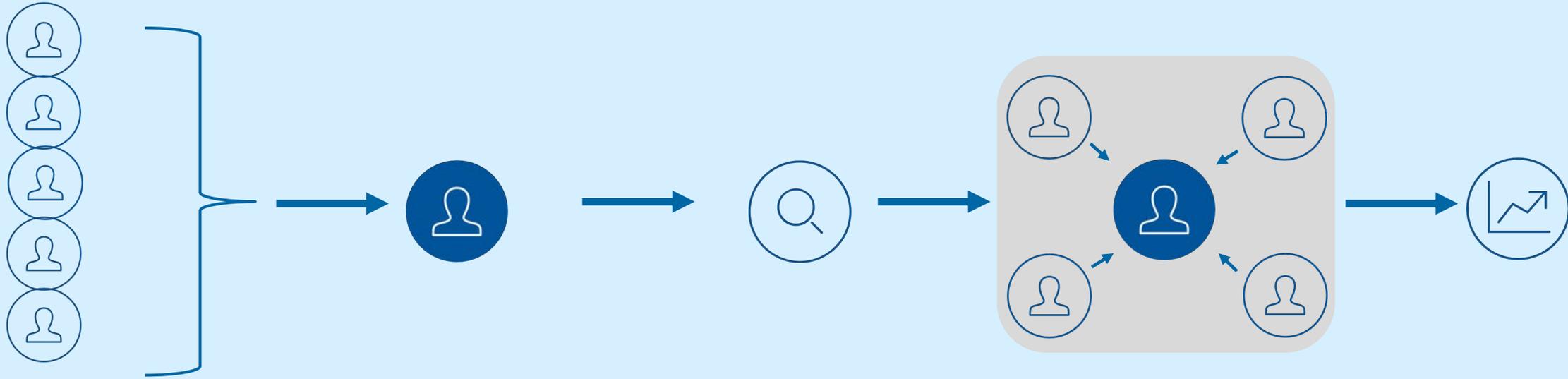
- Quelle est votre approche préférée et pourquoi?
- Quelle est la meilleure façon de prendre une mesure d'envergure?
- Quelle mesure serait à la fois plus petite, plus simple et plus productive?
- Quels obstacles pourriez-vous rencontrer?
- Comment pourrait-on les prévenir?
- Quand allez-vous commencer?
- Quel soutien souhaitez-vous avoir de notre part?
- Qui voulez-vous en tant que partenaire de responsabilité?

Compte rendu :

1. Qu'ai-je apprécié concernant BrainTrust?
2. Dans quel contexte vais-je utiliser BrainTrust?
3. Qu'ai-je appris d'autre?

THÉMATIQUE/PROPRE AU SUJET DE BRAINTRUST - Cercle de mentorat 2.0 – 30 MINUTES

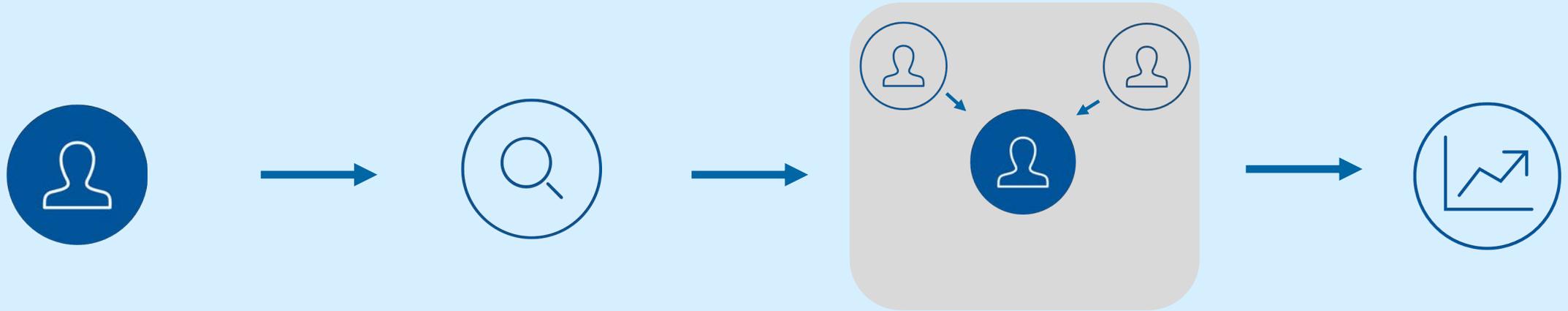
Les participants se concentrent sur un sujet prédéterminé ensemble ou par l'organisateur du BrainTrust



1. Partager mon défi prioritaire dans le cadre du sujet prédéterminé	2. Choisir un défi prioritaire	3. Poser des questions d'éclaircissement	4. Échanger sur vos expériences	5. S'engager à agir
1 minute par partage	2 minutes pour réfléchir	7 minutes de questions d'éclaircissement	7 minutes de partage d'expériences	8 minutes pour déterminer ce qu'il faut faire
<ul style="list-style-type: none"> • P – Problème – Partager mon principal défi lié au sujet • O – Opportunité – Quelles sont les opportunités d'avoir des répercussions sur l'entreprise? Utilisez des questions de type « Qu'arriverait-il si ... » • P – Pourquoi est-ce si important? 	<ul style="list-style-type: none"> • En groupe, choisir le défi prioritaire que l'équipe doit résoudre 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles ressources avons-nous ou pouvons-nous trouver? • Qui est RACI? • Quelles sont les attentes de l'équipe ou des personnes? • Quel est l'échéancier? Quelles sont les conséquences involontaires de choisir cette priorité? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dites « D'après mon expérience... » • Évitez de dire « vous devriez » ou « vous devez » • Écoutez et appliquez votre défi prioritaire et la priorité choisie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimez-vous de manière précise. • Comment pourriez-vous mesurer le succès? • Comment souhaitez-vous qu'on vous tienne responsable?

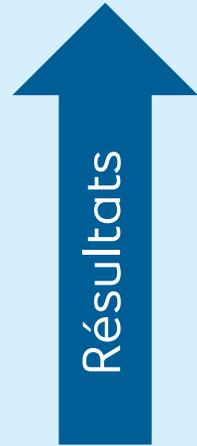
RAPPORT INDIVIDUEL BRAINTRUST – CERCLE DE MENTORAT 3.0 – 30 MINUTES

Par exemple : Six participants discutent de leur progrès – 24 minutes



1. Discuter de son défi prioritaire et de son progrès	2. Poser des questions d'éclaircissement	3. Échanger sur ses expériences	4. S'engager à agir
<p>Chaque participant discute pendant une minute = 6 minutes</p>	<p>Une minute de questions par défi = 6 minutes</p>	<p>Deux discussions par défi = 6 minutes</p>	<p>Une minute par personne pour déterminer une action = 6 minutes</p>
<ul style="list-style-type: none"> • P – Problème – Discuter de son défi prioritaire • O – Opportunité – Discuter de son progrès (c.-à-d. les opportunités de résoudre son défi) • Q – Quel est mon chemin à suivre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • De quelles ressources avez-vous besoin? • Quels sont les obstacles? • Quel est l'échéancier? • Qu'avez-vous essayé? • Quelles sont les conséquences involontaires de choisir cette priorité? • En quoi la résolution de ce défi correspond-elle à nos valeurs? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dites « D'après mon expérience...» • Évitez de dire « vous devriez » ou « vous devez » • Écoutez et appliquez votre défi prioritaire et la priorité choisie 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont mes trois principaux engagements?

Conversations axées sur les résultats ou sur les raisons



Responsabilité vis-à-vis de soi-même

Responsabilité vis-à-vis des autres

Demande « Comment pourrions-nous? »

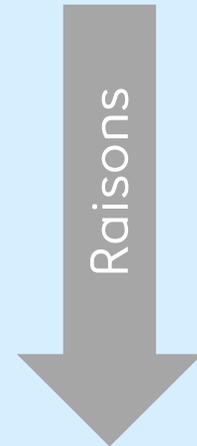
Concentrés sur l'avenir
Approfondissement
Perfectionnement des autres
Création de débouchés

Nous entendons

Oui, et...
Comment pourrions-nous...?
Et si nous...?
Il pourrait...
Que faire/Comment faire...
Nous devrions...
Voilà ce qu'il nous reste à faire...

Nous voyons

Constatez, Assumez, Résolvez, Agissez
Utilisez les pronoms « je » ou « nous »
Saluez les efforts des autres en utilisant le pronom « vous »
Partagez la responsabilité
Explorer les causes profondes pour résoudre le défi



Accusations

Excuses

Refus

Demande « Pourquoi avez-vous...? »

Axées sur le passé
Jugement
Démobilisation des autres
Création de victimes

Nous entendons

Mais...
Si seulement...
Pourquoi ne pouvons-nous pas...
Il devrait...
Un tel peut-il/a-t-il...
Il ne veut pas...

Nous voyons

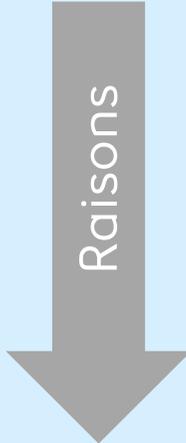
Accusations directes (« vous »)
On nie ses responsabilités et on accuse le processus
On ignore les problèmes ou on attend de voir leurs évolutions
« Ce n'est pas ma responsabilité »
On évite de prendre des responsabilités et des initiatives

EXEMPLE – Conversations basées sur les résultats et les raisons



Résultats

1. *Compte tenu des défis auxquels nous sommes confrontés, comment pourrions-nous redéfinir la priorité de nos tâches?*
2. *Oui, et nous pourrions demander à notre équipe de vérification interne de nous aider à cerner les risques qui y sont associés.*
3. *Qu'est-ce qui doit être authentique pour que nous puissions démontrer notre impact sur l'activité?*
4. *Comment ces changements de rapport peuvent-ils être une valeur ajoutée pour votre équipe?*
5. *Que pouvons-nous faire de plus?*



Raisons

1. *Compte tenu des défis auxquels nous sommes confrontés, nous ne pouvons accomplir nos tâches.*
2. *Oui, mais il y a des risques.*
3. *Ils doivent voir l'impact que nous avons sur l'activité.*
4. *Pourquoi ne peuvent-ils pas simplement utiliser le rapport que nous leur fournissons?*
5. *Ils ne voudront pas écouter mon point de vue. J'ai déjà essayé.*

Où est-ce que je me trouve – au-dessus ou en dessous?
Où en sont mes conversations – résultats vs raisons?



P. 91

X = 12 à 15 minutes

Y = Réfléchir à l'impact de mes actions et de mes propos

Z = Connaissance des effets d'entraînement de la santé mentale et des conversations

Compte rendu :

1. Que pourrais-je partager que d'autres pourraient ressentir/penser?
2. Qu'est-ce qui rend la « ligne » pertinente pour moi en tant que leader?
3. Quel impact ont mon rôle et mes propos sur ceux qui m'entourent?
4. Qu'ai-je appris d'autre?



Dans ma discussion avec mon partenaire d'imputabilité :

1. Confirmez les heures de réunion au cours des deux prochaines semaines avec mon partenaire d'imputabilité
2. Confirmez les heures de disponibilités/Participer à la séance de coaching d'impact 2

Suite au module d'aujourd'hui :

1. Progrès dans mon projet d'impact. Présenter le prochain module
2. Confirmer/Participer à la séance de coaching sur l'impact 2
3. Engagez-vous à mettre en applications les outils du module 1 à 3 et suivre l'application dans le portail pour maîtriser les outils (pratique délibérée)
4. Terminez la préparation proactive pour le module 4

ALBUM

Module 4 : La Puissance de l'impact

Par Learn2

2020 – 4 chansons – 3,5 heures

PAUSE



#		TITRE		
1		Préparation proactive	00:15:00	
		Module 4	02:00:00	
3		Partenaire d'imputabilité et mettre en application	1:00:00	
4		Séances de coaching d'impact	00:45:00	

1. Comment accepter la résistance et la collaboration?
2. Comment remettre en question les hauts dirigeants?
3. Comment utiliser ma voix et influencer les autres?
4. Comment utiliser les modèles SCARF et au-dessus/en dessous de la ligne?
5. Quoi d'autre?

Compte rendu :

1. Quels sont nos points de vue?
2. Qu'ai-je appris d'autre?

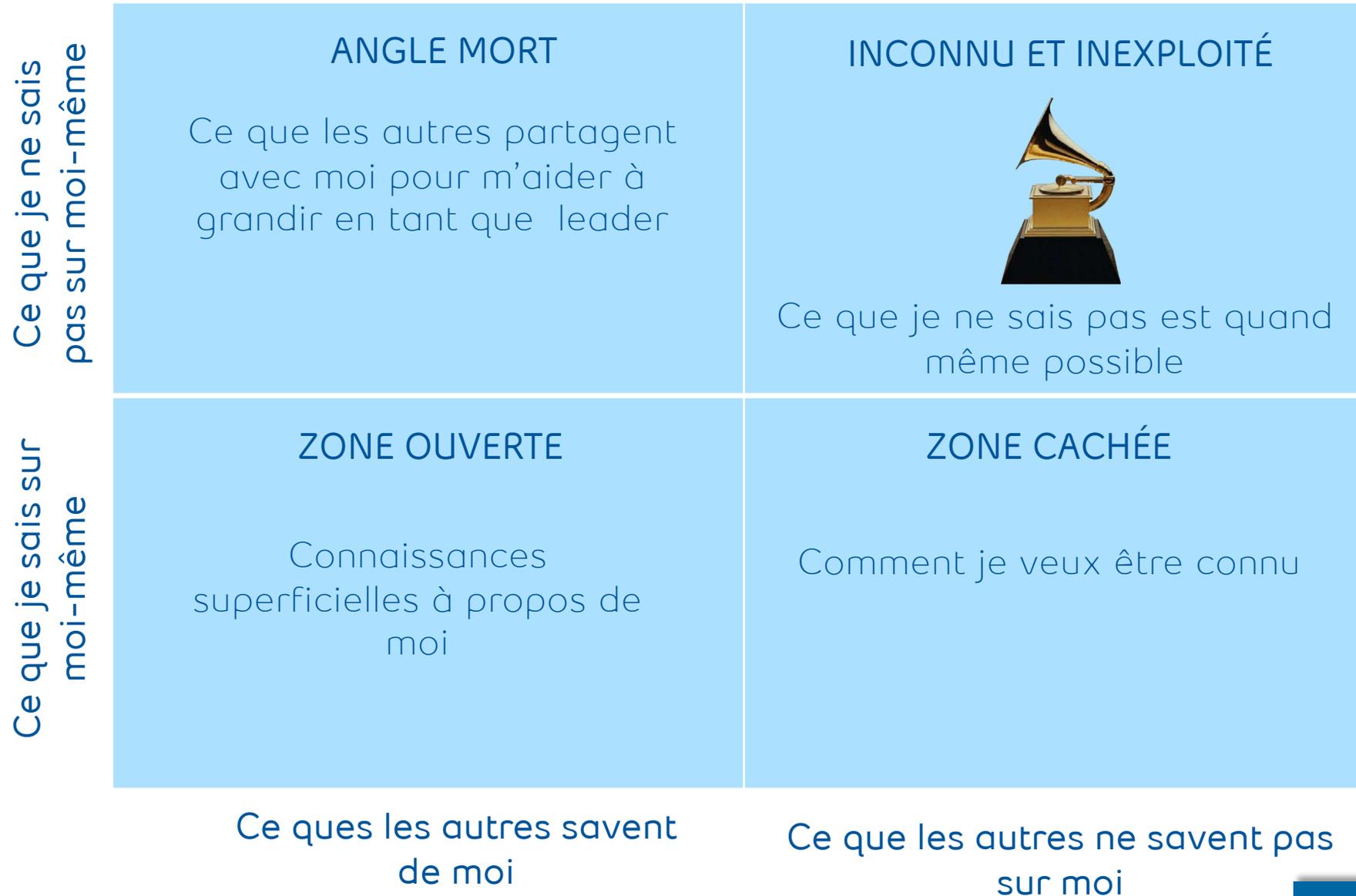
Mon impact annualisé

Résultats immédiats			
	ROI/RSI	La durée	Prochain impact
Résultats de l'effet d'entraînement			
	ROI/RSI	La durée	Prochain impact
Effet d'entraînement 1			
Effet d'entraînement 2			
Effet d'entraînement 3			

Résultats immédiats			
ROI/RSI	La durée	Prochain impact	
20 000 \$	4 mois	100 000 \$	
Résultats de l'effet d'entraînement			
ROI/RSI	La durée	Prochain impact	
Effet d'entraînement 1 - Impact de l'équipe	5 000 \$	4 mois	20 000 \$
Effet d'entraînement 2 - Appliquer à d'autres projets	3 000 \$	1 mois	36 000 \$
Effet d'entraînement 3 - Temps réaffecté	1 000 \$	1 semaine	52 000 \$

Total ROI/RSI = 208 000 \$

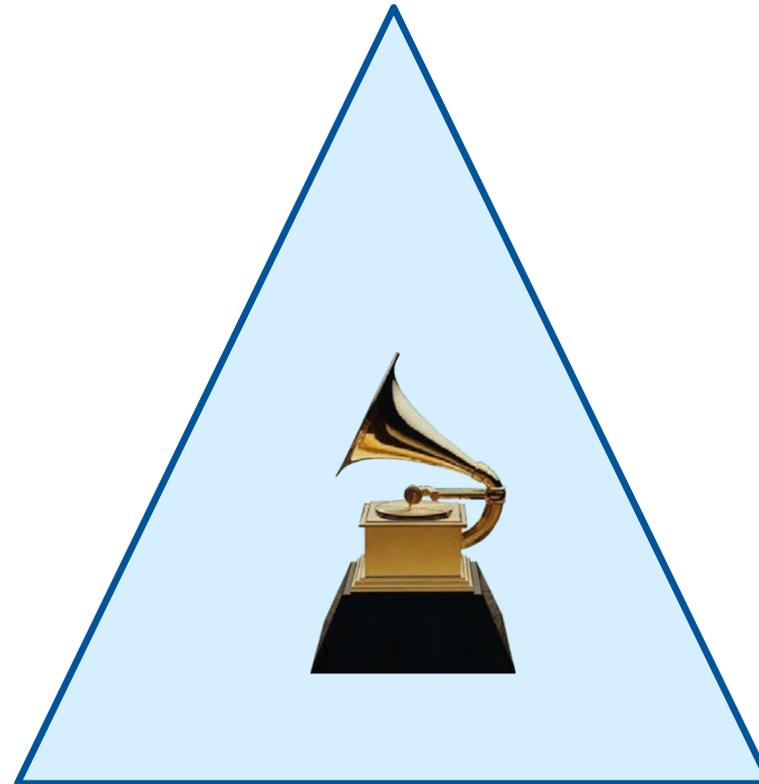
Fenêtre de Johari



Ma vision pour moi-même, dans 3 à 5 ans ?

Moi en tant que leader

Mes équipes/intervenants



Mes impacts sur l'entreprise

P. 99

EXEMPLE – Ma vision pour moi-même, dans 3 à 5 ans ?

Moi en tant que leader

- *Je m'engage à faire évoluer mon influence et ma position dans le monde sans crainte*
- *Je m'engage à obtenir mon titre de CPA*



Mes équipes/intervenants

- *Je m'engage à créer les conditions propices à la réussite de mon équipe et de ceux qui m'entourent*

Mes impacts sur l'entreprise

- *Je m'engage à vendre trois millions de dollars de produits de transformation numérique au cours des trois prochaines années*

Quels engagements/actions vais-je prendre au cours des trois prochains jours pour concrétiser ma vision?

Comment mes trois principales compétences soutiennent-elles ma vision?



P. 101

X = 12 à 15 minutes

Y = Conversation axée sur les résultats au sujet de mes trois principaux engagements et trois priorités majeures

Z = Comprendre comment progresser, être reconnu et avoir un impact

Compte rendu :
Comment relier les outils à vos trois principales priorités ?

Comment les leaders sont développés



Mes engagements

Pour continuer à assurer un leadership chez Bell, je m'engage à :	Je remplirai mes engagements d'ici le : (échéancier)

EXEMPLE – Mes engagements

Pour continuer à assurer un leadership chez Bell, je m'engage à :	Je remplirai mes engagements d'ici le : (échancier)
<ul style="list-style-type: none">• <i>Terminer mon projet d'impact</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fin du 3^e trimestre</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Résoudre mon conflit avec Dao de BMA</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vendredi prochain</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Revoir mon plan de perfectionnement personnel</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fin du 1^{er} trimestre</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Je m'engage à trouver un parrain qui soutienne ma croissance et mon développement</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>2 prochaines semaines</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Je m'engage à devenir un expert certifié et chef de mêlée.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fin du 2^e trimestre</i>

Compte rendu :
La première étape à laquelle je m'engage est...