

Programme de renforcement des capacités pour Dirigeants

Coaching en Leadership et Intelligence Emotionnelle

Janvier 2024

Ce programme est destiné aux dirigeants (**PDG, DG, Chefs d'Entreprise, Directeur chef de département et Leaders politiques**) désirant étendre leur possibilité et leur limite en vue de réaliser des performances extraordinaires dans leur vie personnelle, sociale et professionnelle.

Des études récentes montrent que l'intelligence émotionnelle pourrait constituer l'élément le plus important du leadership. Mais ce qui est encore plus important, c'est que le développement de l'intelligence émotionnelle crée des dirigeants complets : des dirigeants qui possèdent une bonne connaissance d'eux-mêmes et des autres, et qui modèlent leur manière d'être de façon à remodeler leur performance et celle de leur organisation/entreprise. L'intelligence émotionnelle est certainement l'unique compétence qui permet au leader ou dirigeant de guider sa pensée et son action vers la réalisation de son ambition ; elle permet aussi au leader ou dirigeant de guider de larges groupes de professionnels, sous le stress quotidien, vers des niveaux inespérés de haute performance.

I. Contexte professionnel

Une organisation/entreprise est ce que l'on pourrait appeler un construit humain d'actions collectives. Elle est constituée certes de bâtiments, de ressources diverses, de processus, mais surtout d'humains regroupés autour d'une action intentionnelle (une vision, une mission et des objectifs). Un système de règles implicites et explicites gouverne les interactions entre ces individus. Des enjeux de performance et de pouvoir rythment la vie quotidienne des organisations ; ils sont une toile de fond sur laquelle se déroulent les conversations et les relations de travail.

L'action humaine collective se réalise à un niveau cognitif, physique et affectif : les collègues de travail communiquent et échangent des idées, des gestes et des émotions. Il est dès lors possible que des différences de perception, de compréhension, d'intérêt, de style de travail et de personnalité, ou simplement de disposition du moment puissent être à l'origine d'incompréhension, de désaccords ou de tensions. Ces dernières ne restent pas toutefois sans impact sur la performance du groupe, surtout quand elles se cristallisent : nous parlons alors de cercles vicieux. L'amélioration de la communication et du climat de travail devient un enjeu de performance et de productivité pour toute organisation soucieuse de son optimisation dans un environnement de plus en plus complexe.

D'autres éléments comme la diversité de background, de qualification, de genre et de nationalité viennent à s'ajouter au complexe système qui a besoin de rester toujours équilibré et adapté face aux défis de cohérence et de performance.

Le défi actuel pour les dirigeants qui veulent réussir, est comment faire travailler en synergie les différentes fonctions et les individus au sein d'une organisation tout en minimisant les zones de tension et de conflit? Comment utiliser et maximiser le potentiel de chacun des professionnels pour libérer les énergies, faire éclore les talents et augmenter les niveaux de performance dans un environnement pressurisé par le changement et par l'obligation de résultats? Comment s'adapter et se maintenir au top lorsque tout va très vite pour tout le monde ?

II. Approche conceptuelle

Notre approche s'appuie sur une série de technologies sociales pour son intervention, dont les plus en vue sont : l'approche systémique, le développement personnel, le leadership transformationnel, le cadre de l'intelligence émotionnelle et la communication non-violente (CNV).

- **L'approche systémique**

Cette discipline permet de percevoir la réalité complexe qui entoure un système, pour tenter de mieux la comprendre et, le cas échéant, d'agir sur elle avec plus de pertinence. L'approche systémique apporte un éclairage supplémentaire dans le fonctionnement des organisations en mettant en exergue les manières habituelles de fonctionner avec leurs forces et faiblesses. Il met aussi en évidence les rapports interpersonnels habituels (les patterns transactionnels) et les rapports entre unités au sein d'un même collectif. Enfin l'outil systémique jette un regard holistique sur la culture et les valeurs de l'organisation.

Les dirigeants qui veulent réussir doivent faire attention à la qualité des relations fonctionnelles et interpersonnelles afin de les optimiser pour une performance collective souhaitée.

- **Le développement personnel**

Le développement personnel est un ensemble hétéroclite de pratiques, appartenant à divers courants de pensées, qui ont pour objectif l'amélioration de la connaissance de soi, la valorisation des talents et potentiels, l'amélioration de la qualité de vie personnelle, la réalisation de ses aspirations professionnelles et de ses rêves.

- **Le leadership transformationnel**

Par leadership nous comprenons la définition opérationnelle suivante : parler, écouter, être et agir d'une manière qui aide l'organisation à surmonter efficacement ses défis. Il s'agit de rendre possible ce qui semble impossible et ensuite de travailler à sa réalisation.

Le leadership transformationnel par opposition au leadership transactionnel, est la capacité à reconnaître, apprécier et abandonner une manière automatique d'être afin de

rendre possible quelque chose de nouveau. Les leaders transformationnels développent chez eux la capacité à entrevoir un futur différent, le profond désir de s'engager à réaliser ce futur et la valorisation de la capacité à tenir cet engagement.

- **Le cadre de l'Intelligence Emotionnelle**

Les études ont montré que l'intelligence émotionnelle comme compétence de leadership est aussi importante que les connaissances techniques et le quotient intellectuel combinés. L'intelligence émotionnelle permet aux leaders d'être plus aptes à se maîtriser et gérer leur propre état d'esprit. En fait une bonne intelligence dans la prise de décision est capitale pour le succès individuel et institutionnel. Les auteurs Daniel Goleman, Annie McKee et Fran Johnston ont proposé une méthode pratique et un cadre de référence conceptuel pour stimuler un changement profond des individus et des organisations. Ce cadre conceptuel comprend quatre domaines/aires de compétences : La connaissance de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations.

Il est aujourd'hui admis que les organisations hautement performantes sont également des organisations émotionnellement intelligentes dirigées par des leaders émotionnellement intelligents.

- **La Communication Non-Violente**

La communication non violente s'attache à instaurer entre les êtres humains, des relations fondées sur une coopération harmonieuse, sur le respect de soi et des autres. Vulgarisée par Marshall Rosenberg, cet outil de communication verbale est recommandé pour la résolution de conflits et permet de développer une meilleure relation à soi. Sa pratique repose sur l'expérimentation d'un nouveau modèle qui a pour principaux objectifs, l'identification des sentiments, des besoins et la formulation d'une demande en vue de les satisfaire. Cette approche est bénéfique pour communiquer avec davantage d'authenticité.

III. Déroulement du Programme de coaching

Le programme de coaching pour dirigeants est déroulé sous forme de séminaires de demi-journée, une fois par mois. Par exemple un jour de Samedi matin de 9h à 13h. Le programme peut aussi être déroulé sur une période plus longue d'une journée d'atelier voire deux journées d'atelier de 9h à 17h.

Programme indicatif d'une demi-journée d'atelier de 9h à 13h

Horaire	Thèmes	Résultats attendus
9.00	Introduction du programme et présentation des participants et du coach	Un climat de convivialité et de confiance mutuelle est créé pour le démarrage des sessions de coaching
9.30	Introduction aux complexités humaines et organisationnelles	Alignement sur nos engagements au coaching et au développement personnel ; acquisition d'une

		clarté distinctive sur les défis de raffinement et de performance des dirigeants
11.00	Intelligence émotionnelle : compétence clé pour diriger des organisations qui réussissent	Pratique et appropriation des compétences de conscience de soi et de gestion de soi ; les participants acquièrent de nouvelles compétences pour se libérer du passé et ouvrir de nouvelles avenues pour le futur.
13.00	Fin de la session et planification de la prochaine session.	Engagement à continuer et élargir le programme de Coaching et d'apprentissage

IV. Résultats attendus des sessions de coaching

A la suite des sessions de coaching, les dirigeants vont acquérir des compétences pour :

- Communiquer la vision, les objectifs et les résultats attendus de leur organisation
- Comprendre que leurs émotions et leurs comportements peuvent avoir des impacts négatifs sur la qualité et le niveau de performances des professionnels et de l'organisation;
- Amener tous les professionnels au-delà des clivages corporatistes, à travailler dans un esprit d'équipe, de cohésion et de solidarité
- Prévoir, anticiper et résoudre les tensions et les conflits
- Stimuler une culture d'excellence, de gagnants et de résultats dans l'espace de travail ;
- Promouvoir et entretenir une pacification soutenue de l'espace de travail ;
- Développer des partenariats et mobiliser des ressources ;
- Exhiber des compétences de manager orienté vers les résultats, doublé de compétences de leadership visionnaire et inspirant ;
- Promouvoir des comportements de bonne gouvernance et prévenir la corruption dans leur organisation.

V. Questionnaire d'enquête appréciative

Un questionnaire d'enquête appréciative pourrait être conçu et administré aux participants pour :

- Offrir au personnel un espace d'expression de leurs préoccupations
- Avoir un baseline pour le futur

VI. Expérience du consultant - coach

Le consultant principal est un coach international spécialisé dans le coaching et la formation en leadership transformationnel, développement personnel, communication non violente et intelligence émotionnelle. Il a une grande expérience comme ancien fonctionnaire international du PNUD pendant 13 ans, expert en politique de développement. Il a déjà conduit une multitude de programmes de coaching à l'intérieur comme à l'extérieur du



Sénégal, avec des groupes et des cibles variés dans le secteur public, le secteur privé et la société civile.