

Reflective Mindset / Réflexion sur soi

Du dimanche soir 27 septembre au dimanche midi 4^{er} octobre 2009

Dimanche soir

Arrivée au Manoir

Dîner libre

Lectures pour le lendemain :

- Extrait de *La république de Platon*, 343b-344c (1 p.)
- Extrait du *Prince* de Nicolas Machiavel, Chapitre XVII. De la cruauté et de la clémence, et s'il vaut mieux être aimé que craint. (2 p.)
- "Do All Companies Have to be Evil?" *Scientific American*, Jan 2008, Michael Shermer (5 p.)
- Le chef de la direction, entre gouvernance et leadership, Robert Dutton, (1 p.)
- Robert Dutton et le cas Rona (14 p.) (Facultatif)

Reflective Mindset / Réflexion sur soi

Lundi le 28 septembre, jour 1

8:30– 10:30

Présentation du module

Présentation - Laurent Lapierre

Réfléchir

1. On dirige comme on est

Présentation des participants

Tour de salle par paires. Un participant présente l'autre.

Nom, formation, fonction, une **qualité personnelle préjudiciable et défaut personnel utile dans l'exercice de la direction et de la gestion.**

2. Plan de la semaine intensive

Perspective du module

On dirige comme on est, avec ses talents (ses dons) et ses manques, ses forces et ses faiblesses, ses qualités et ses défauts, ses habiletés et ses maladresses. Dans ce module, on adopte une perspective subjective, celle de gestionnaires qui veulent apprendre et développer leur potentiel, découvrir comment ils perçoivent le monde qui les entoure et ce qu'ils peuvent apporter aux contextes qu'ils rencontrent.

Objectifs du module

La gestion est un phénomène hautement subjectif et intersubjectif. La subjectivité, c'est ce qui se rapporte au sujet seul, ce qui lui est le plus personnel; ce qui varie avec le jugement, les sentiments, les habitudes... de chacun. Ce n'est pas l'absence d'objectivité, de logique, de contrôle et ce n'est pas l'irrationalité. C'est la rationalité propre au sujet, celle qui permet de comprendre en profondeur ses gestes et ses convictions.

Méthode pédagogique

La méthode pédagogique est diverse : présentations, textes, histoires de cas et écriture personnelle.

Évaluation

• Un bon dirigeant pour vous :	20 %	--	--
• Vous-même comme dirigeant :	30 %	--	--
• Participation et contribution à la discussion :	20 %	--	--
• Travail final de réflexion :	30 %	--	--

Il n'y a pas d'examen.

10:30 – 10:45 Pause santé

Mener sa carrière

10:45 – 12:30 Séance du matin

1. Vous et votre carrière

Bart Kasowski

- Quels ont été les événements marquants de votre vie, de votre carrière ?
- Quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos priorités ? Quelles sont vos valeurs ?
- Quelle place prend l'éthique ?

Vidéo - Extrait de Enron : *The Smartest Guys in the Room*, chap. 4
(*A Man with a Big Idea*)

12:30 – 13:30 Lunch

13:30 – 15:30 Séance de l'après-midi

2. La responsabilité individuelle du dirigeant

Bart Kasowski

- Quelles sont vos responsabilités ? Quelle est votre influence sur les autres ?
- Quel est votre rôle dans la société ?

Vidéo - Extrait de Enron : *The Smartest Guys in the Room*, Chap. 12
(Kalee-‘for-nyah)

15:30 – 15:45 Pause santé

15:45 – 16:45 **Vos cas de dirigeants** - Laurent Lapierre
Échanges et discussion autour de deux histoires de cas préparées par les participants

16:45 – 18 :00 Conférence :

3. La passion des personnes

Robert Dutton, PDG de RONA inc.

Dîner

Lectures pour le lendemain :

- «*The Five Minds of a Manager*» (Mintzberg).

Ce texte aura été lu avant la tenue du module.

- «*Educating Managers beyond Borders* » (Mintzberg and Gosling)

- «*Leadership and Communityship* » (B), Mintzberg

- «*Characteristics of Managing* », Chapter 2, Mintzberg

- «*Reflect yourself* », Notes by AP

Écriture dans le **Carnet de réflexions** (*Insights Book*) du participant (**voir annexe I**)

Mardi le 29 septembre, jour 2

8:30 – 10:00 **Réflexion matinale** – Laurent Lapierre

8 h 15 Un autobus prendra les participants pour les amener à un sentier du Mont Orford.

8:30 – 9 :30 – Connaissance de l'autre

Marche dans la montagne

Échange deux à deux sur quelques aspects qui les décrivent le mieux.

(Thèmes autour de la réflexion sur soi)

9:45 – 10 :00 – Présentation de l'autre

En plénière, chacun présente brièvement l'autre.

10:00 – 10:15 Pause santé

10:45 – 12:30 Séance du matin

1. Some myths about managing

Henry Mintzberg

12:30 – 13:30 Lunch

13:30 – 15:30 Séance de l'après-midi -

2. A new generation

Henry Mintzberg

15:30 – 15:45 Pause santé

15:45 – 17:00 **Vos cas de dirigeants** - Laurent Lapierre

Échanges et discussion autour de deux histoires de cas préparées par les participants

16:45 – 18:00 Atelier

3. Company Issues 1

Alain Pinsonneault et Louis Hébert

Dîner au Manoir

Pendant le dîner, « Visionnement ensemble » du film *Citizen Kane*

Ou visionnement individuel sur vos portables selon votre propre horaire.

Trois copies DVD sont disponibles.

Écriture dans le **Carnet de réflexions** (*Insights Book*) du participant (**voir annexe I**).

Mercredi le 30 septembre, jour 3

8:30 – 10:00

Réflexion matinale – Laurent Lapierre

8:30 – 9:45 - Échange sur les réflexions de chacun

À chaque table, échanges sur les apprentissages et sur les réflexions écrites dans le **Carnet de réflexions (*Insights Book*)** à la suite de la journée précédente.

9:45 – 10 :00 - Post-réflexions

Échange en plénière de quelques-unes des réflexions exprimées à chaque table

9:30 – 9:45

Pause santé

Apprendre à écrire

9:45 – 11:30

Séance du matin

1. Il n’y a qu’une seule façon d’écrire : la vôtre

Rencontre avec Marie Laberge

11:30 – 12:30

Réflexion sur vos travaux écrits avec Marie Laberge

2. Écrire pour un non écrivain

Atelier avec animé par Marie Laberge

Elle choisira quelques-uns de vos travaux préparatoires

12:30 – 13:30

Lunch

Après-midi

Activités de groupe et à l’extérieur.

Dîner à l’extérieur

Lectures pour le lendemain :

- Lire et préparer le cas Paul Hardy
- *Can we leave our emotions at the door?* / Peut-on laisser ses émotions à la porte ? (Kisfalvi)
- Subordination et insubordination (Kisfalvi et Lapierre) (Facultatif)
- Lire et préparer La Société Perkins
- Les habiletés politiques : sans elles point de salut (Harel Giasson) (Facultatif)

Écriture dans le *Carnet de réflexions (Insights Book)* du participant (voir annexe I)

Jeudi le 1^{er} octobre, jour 4

8:30 – 10:00 **Réflexion matinale** – Laurent Lapierre
(Voir jour 3)

10:00 – 10:15 Pause santé

Exercer l'autorité et le pouvoir

10:15 – 12:30 Séance du matin -

1. L'autorité : l'exercer et la subir

Laurent Lapierre

- Les émotions, la réflexion, la décision et la gestion. Les affects et la gestion.
- Cas : Paul Hardy
- Gérer des personnalités difficiles

12:30 – 13:30 Lunch

13:30 – 15:30 Séance de l'après-midi

2. L'ambition : prendre et exercer le pouvoir

Laurent Lapierre

- Le pouvoir et le politique
- Cas : La Société Perkins

15:30 – 15:45 Pause santé

15:45 – 16:45 Discussion du film *Citizen Kane*
Laurent Lapierre

16:45 – 18:00 Atelier

3. Company Issues 2

Alain Pinsonneault et Louis Hébert

Dîner

Lectures pour le lendemain :

- « *Commencement address* », Steve Jobs, <http://fr.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>

- « Winston Churchill. Écrivain et homme d'État », partie 1, 1874-1935 (Facultatif)

Écriture dans le **Carnet de réflexions** (*Insights Book*) du participant (**voir annexe I**)

Vendredi le 2 octobre, jour 5

8:30 – 10:00 **Réflexion matinale** – Laurent Lapierre
(Voir jour 3)

10:00 – 10:15 Pause santé

Le leadership

10:15 – 12:30 Séance du matin

1. Leadership, connaissance et conscience de soi

Laurent Lapierre

- Cas : Gandhi
- Cas : Steve Jobs

2. Leadership et conflit

- Cas : Churchill
- Cas : Hitler

12:30 – 13:30 Lunch

13:30 – 15:30 Séance de l'après-midi

3. Leadership et communication

Laurent Lapierre et Danielle Ros

- Cas Barack Obama
- Hillary Clinton

15:30 – 15:45 Pause santé

15:45 – 16:45 **Vos cas de dirigeants** - Laurent Lapierre
Échanges et discussion autour de deux histoires de cas préparées par les participants

16:45 – 18:00 **Un coaching**

Le programme offre à chaque participant un coaching sur sa carrière.
Ce coaching peut s'étendre sur plusieurs mois. Il est recommandé, mais est facultatif.

Présentation par Danielle Ros.

Qu'est-ce qu'un coaching de carrière ?

Qu'est-ce qu'un coaching personnel ?

Différences et similitudes avec d'autres formes de relation d'aide

Déroulement

À quoi s'attendre ?

Quoi ne pas attendre ?

Etc.

Laurent Lapierre sera responsable de l'encadrement du *coaching*

Dîner

Écriture dans le Carnet de réflexions (*Insights Book*) du participant (voir annexe I)

Samedi le 3 octobre, jour 6

8:30 – 10:00 **Réflexion matinale** – Laurent Lapierre
(Voir jour 3)

10:00 – 10:15 Pause santé

10:15 – 12:30 Séance du matin

La connaissance de soi

1. « Connais-toi toi-même » (Socrate)

Présentation de Danielle Ros

Cas : Trois histoires de cas de participants (Vous-même comme dirigeant)

Laurent Lapierre et Danielle Ros

12:30 – 13:30 Lunch

13:30 – 15:30 Séance de l'après-midi

2. « Pas un jour sans une ligne » (Appelle)

Laurent Lapierre et Danielle Ros

Mots prêtés par Pline (*Histoire naturelle*, 35 - 36) à Apelle, un peintre, qui ne passait pas un jour sans tracer une ligne, c'est-à-dire sans peindre. Cette expression est devenue la devise des personnes qui écrivent.

Cas : Trois histoires de cas de participants (Vous-même comme dirigeant)

15:30 – 15:45 Pause santé

15:45 – 17:00 La connaissance de soi

Dîner

Écriture dans le **Carnet de réflexions** (*Insights Book*) du participant (**voir annexe I**)

Dimanche le 4 octobre, jour 7

Synthèse du module « *Reflective Mindset* / Réflexion sur soi »

- 8:30 – 10:00** Laurent Lapierre et participants
1. Diriger : analyser et faire une synthèse nouvelle
- 10:00 – 10:15** Pause santé
- 10:15 – 11 :30** Alain Pinsonneault
2. Le travail final de synthèse
(voir annexe 1)
- 11 :30 – 12 :00** Laurent Lapierre
3. Évaluation écrite et de vive voix –
- 12:00** **Au revoir !**

Annexe I

LE CARNET DE RÉFLEXION (INSIGHTS BOOK) DU PARTICIPANT

Un « **Carnet de réflexions (*Insights Book*)** » sera remis à chaque participant au début du module *Reflective Mindset* / **Réflexion sur soi**.

Chaque jour, comme les artistes ont des cahiers qui contiennent leurs réflexions, leurs esquisses, leurs projets, etc., vous noterez dans votre Carnet vos réflexions personnelles sur les activités de la journée, les apprentissages, les *insights*, les questionnements, etc. Ce temps de réflexion par écrit est crucial, mais il doit garder un esprit de liberté. On le fait sur les sujets qui nous tiennent à cœur et qu'on veut explorer, selon son propre horaire.

Vous pourrez partager certaines de ces réflexions à la table de six le lendemain.

Ces notes pourront servir de base au travail final de synthèse sur le module *Reflective Mindset* / **Réflexion sur soi**.

ÉVALUATION

Travaux préparatoires

Ces travaux préparatoires doivent être remis le vendredi 19 septembre, lors de la présentation du programme à HEC Montréal, une semaine avant la première séance du module.

Travail 1

Un bon dirigeant pour vous (20 %)

Ce texte consiste à décrire un dirigeant que vous connaissez, dans la fonction publique, le monde des affaires ou tout autre secteur de la société, et que vous considérez être à la fois un bon gestionnaire et un leader.

Il s'agit d'un travail court, environ 1 000 mots. Il peut s'agir d'une personne connue ou non, mais que vous considérez personnellement être un « vrai » leader. Vous pouvez décrire cette personne de façon anonyme, en lui donnant un nom fictif.

Décrivez ce qui la caractérise et ce qu'elle fait qui vous amène à la considérer comme un leader. Puisque personne n'est parfait, vous pouvez identifier ses qualités mais aussi quelques-uns de ses défauts.

Une fois que vous avez réuni les éléments de contenu, il importe de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la rédaction de cette description. Pour intéresser le lecteur, écrivez en toute liberté et travaillez votre texte pour qu'il soit clair et agréable à lire. Un texte doit être travaillé pour être court. Ce temps de rédaction fait partie intégrante du processus d'apprentissage.

Ceux et celles qui sont d'accord pour qu'on discute leur histoire avec les autres participants l'indiquent à la fin de leur texte, selon une formule d'autorisation simple :

J'accepte qu'on discute ce cas avec les autres participants (Signature).

Une partie des séances sera consacrée à discuter les textes que vous aurez écrits. Une sélection sera faite compte tenu de la pertinence des problématiques et de leur complémentarité.

Travail 2

Vous-même comme dirigeant (30 %)

Apprendre, c'est changer; changer des comportements et inévitablement changer soi-même. Puisque l'on dirige comme on est, écrire sa propre expérience est une occasion unique d'apprendre sur soi. L'écriture est le moyen d'introspection par excellence; elle force à structurer sa pensée dans un récit et à l'organiser de façon précise et, ultimement, permet de communiquer.

Ce travail préparatoire consiste à vous décrire comme dirigeant. Votre talent tel qu'il s'est révélé et tel qu'il est resté latent jusqu'ici selon vous. Il s'agit d'un travail court, environ 1 000 mots. Vous écrivez votre texte (histoire) **à la troisième personne** du singulier, en vous donnant un autre prénom et en vous cantonnant dans un rôle d'observateur privilégié.

Décrire brièvement la personne : formation, carrière, ambitions pour l'avenir, façon d'apprendre, façon d'aborder les problèmes d'organisation, conception du leadership, de la gestion, style de direction ou de leadership, approche « naturelle » dans les relations interpersonnelles, façon de diriger les personnes, culture d'origine, croyances, convictions, certitudes, doutes, hésitations, etc.

Tout doit être rendu **dans vos propres mots**, sans justifications ni théories. Le texte ne comprend pas d'analyse, d'explication ou de rationalisation. Il peut se terminer sur des questions que vous vous posez ou que d'autres personnes pourraient vous poser comme dirigeant ou comme leader.

Donnez à votre texte un titre commençant par le prénom que vous avez choisi. Une fois que vous avez réuni les éléments de contenu, il importe de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la rédaction de cette histoire de leader. Pour intéresser le lecteur, écrivez en toute liberté et travaillez votre texte pour qu'il soit clair et agréable à lire. Un texte doit être travaillé pour être court. Ce temps de rédaction fait partie intégrante du processus d'apprentissage.

Ceux et celles qui sont d'accord pour qu'on discute leur texte avec les autres participants l'indiquent à la fin, selon une formule d'autorisation simple :

J'accepte qu'on discute ce cas avec les autres participants (Signature).

Une partie des séances sera consacrée à discuter les textes que vous aurez écrits. Une sélection sera faite compte tenu de la pertinence des problématiques et de leur complémentarité.

Participation et contribution à la discussion (20 %)

On a lu les textes et les cas pour la séance et on est préparé pour en discuter.

On vient d'abord en classe pour participer activement à une réflexion, non pour prendre des notes.

Les notes sont surtout prises avant la séance et après la séance.

La ponctualité est de rigueur.

Au début de chaque séance, le professeur choisira les deux participants qui seront appelés à ouvrir la discussion.

Travail final de synthèse (30 %)

Le travail final de synthèse sera préparé à partir des notes du « **Carnet de réflexions (*Insights Book*)** »

Chaque participant choisit un sujet, une idée, une question (cadre conceptuel, théorie, modèle) qui ont été présentés durant le module et l'applique dans son contexte professionnel.

Le but du travail est de permettre aux participants d'utiliser la matière vue dans le cadre du module pour analyser et mieux comprendre leur style de leadership, leur travail ou leur contexte. Par exemple, un participant pourrait utiliser les rôles de Mintzberg pour analyser la façon dont il gère. Un autre pourrait aussi utiliser la session sur l'autorité pour mieux comprendre comment il utilise l'autorité dans son rôle de leader.

Ce travail (environ 3 000) doit être remis avant ou à la première journée du deuxième module ('Outils et pratiques'), le 2 novembre 2009 au plus tard.