

2026

PARCOURS MANAGEMENT

PROGRAMME SOCLE

LIVRET PÉDAGOGIQUE

PARTIE 1 : LA COMMUNICATION, PREMIER LEVIER DU MANAGER



L'Évidence Invisible : Le Vrai Métier du Manager



Les difficultés de performance des équipes sont rarement techniques, mais principalement relationnelles.

Patrick Lencioni



Direction

Ce qu'il doit faire



Sens

Pourquoi il doit le faire



Moyens

Comment réussir

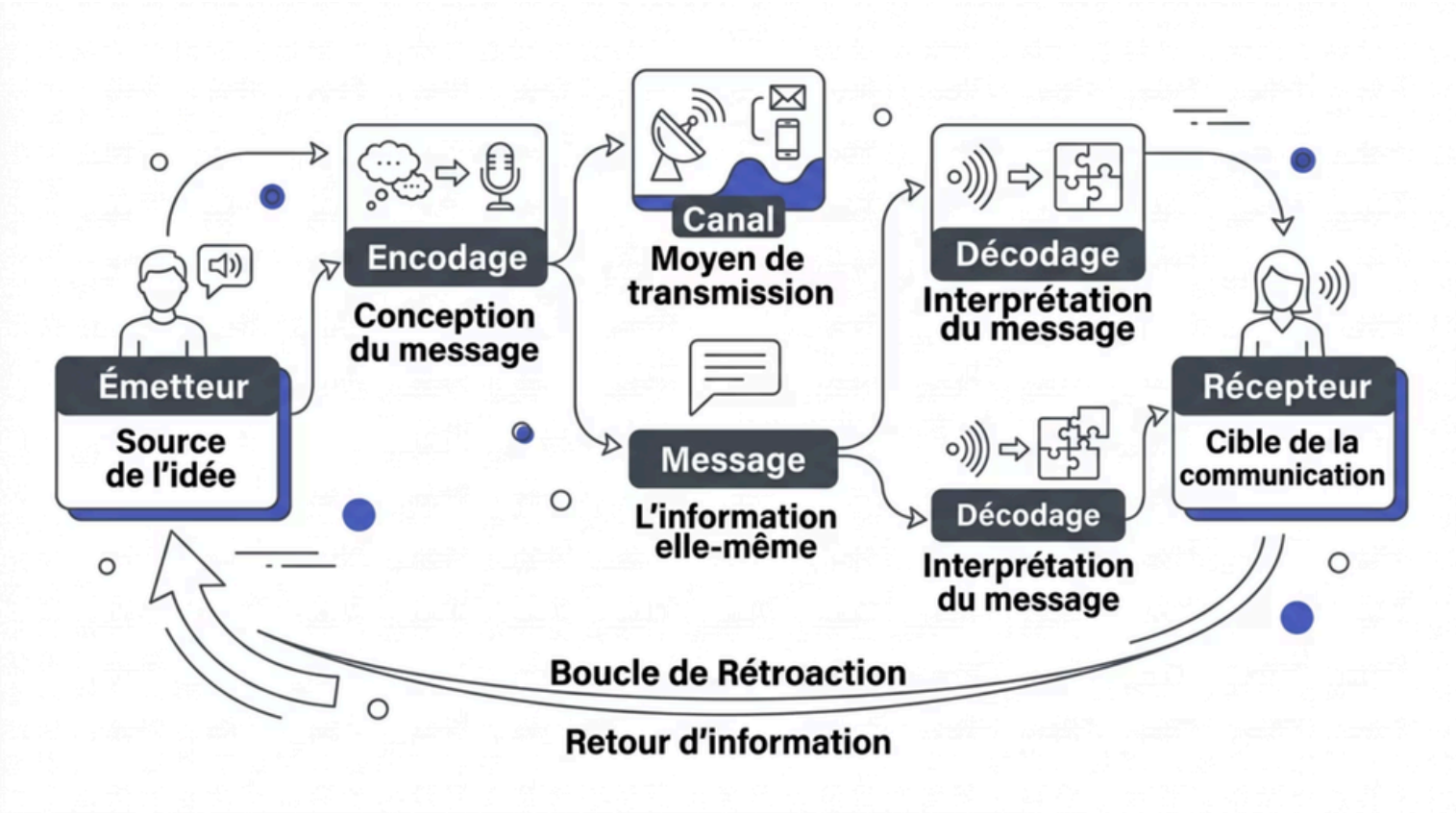


Lien

Avec qui coopérer

Le modèle fondateur de la communication moderne

Le modèle de Shannon et Weaver, bien que simple, a posé les bases de la compréhension de la communication en la décomposant en étapes distinctes.



Le message n'est jamais transmis à 100% ; il est filtré et interprété

Les Filtres de Réalité : La Carte N'est Pas le Territoire



Histoire :
Expériences
passées.



Valeurs :
Respect, justice,
autonomie.



Croyances :
Ex: Un manager
doit toujours avoir
réponse à tout.



**Émotions &
Confiance :**
Le stress et le manque
de confiance génèrent
des interprétations
menaçantes.

Le Modèle V.A.K.



[V] Visuel :
Je vois,
C'est clair



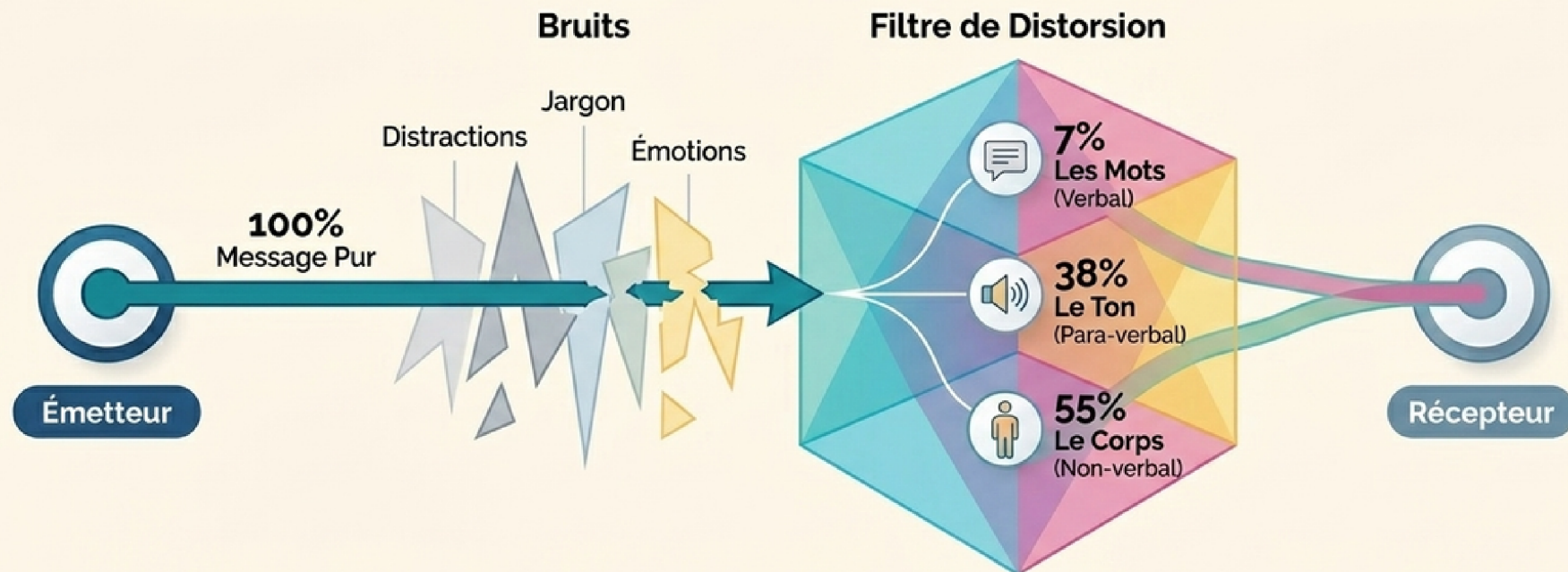
[A] Auditif :
J'entends bien



[K] Kinesthésique :
Je sens,
Ça me touche

NotebookLM

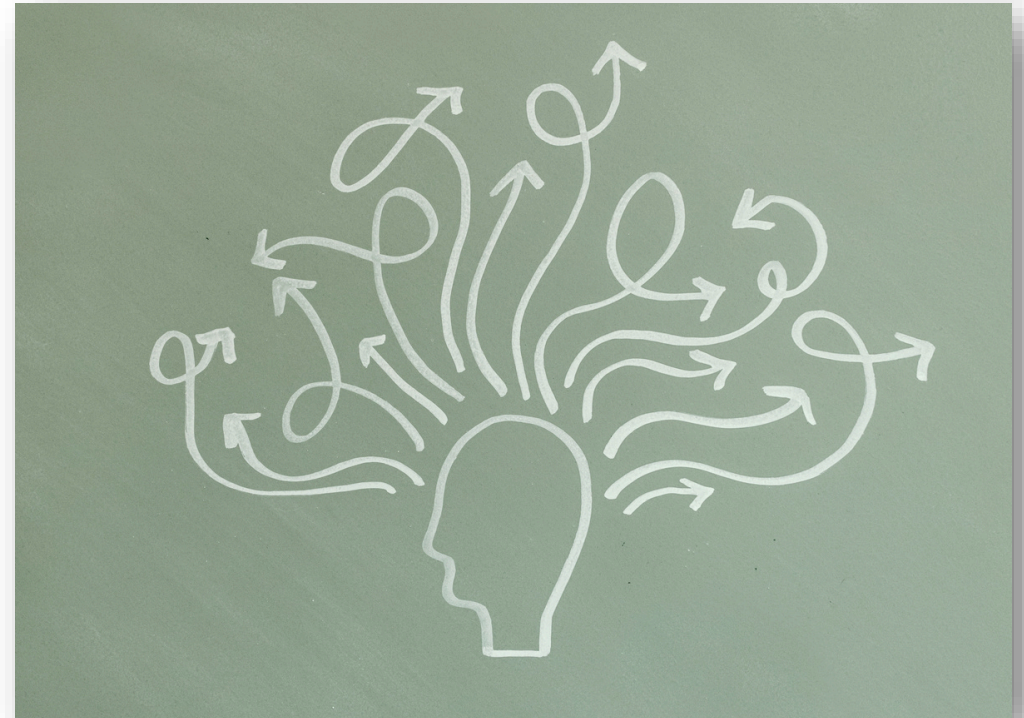
Le Parcours du Message : Anatomie d'une Dégradation



Le message n'est jamais transmis à 100 %. Il est systématiquement filtré et interprété.
L'alignement (Pensée / Parole / Posture) est crucial.

PARTIE 2 :

NOS DOMINANTES COMPORTEMENTALES



Les Drivers : Le Moteur Interne du Manager

Concept de Taibi Kahler (Analyse transactionnelle). Ce sont des messages contraignants intégrés dans l'enfance pour obtenir attention et sécurité.



Adaptation :

Ces stratégies réflexes nous ont permis de réussir (Utiles).



Pression :

Sous stress, le manager active ses drivers de manière excessive.



Rigidité : Le comportement devient un frein qui impacte la communication, la délégation et le leadership.

Matrice de Diagnostic des Drivers (1/2)



SOIS PARFAIT

**La Voix Intérieure :**

Je serai reconnu si c'est sans erreur.

**Le Super-Pouvoir :**

Rigueur, précision, fiabilité.



La Kryptonite : Micro-management, incapacité à déléguer. L'équipe a peur de se tromper.



L'Antidote : J'ai le droit de faire des erreurs.



FAIS PLAISIR

La Voix Intérieure :

Je suis apprécié si je réponds aux attentes.

Le Super-Pouvoir : Empathie, diplomatie, coopération.

La Kryptonite : Incapacité à dire non, évitement du conflit. Règles floues pour l'équipe.

L'Antidote : Je peux être apprécié même en posant des limites.



FAIS DES EFFORTS

La Voix Intérieure :

La valeur se trouve dans la difficulté.

Le Super-Pouvoir : Ténacité, persévérance, courage.

La Kryptonite : Complexifie inutilement, valorise la souffrance plus que le résultat.

L'Antidote : J'ai le droit de réussir facilement.

Matrice de Diagnostic des Drivers (2/2)



DÉPÊCHE-TOI



La Voix Intérieure :

Je dois aller vite pour réussir.



Le Super-Pouvoir : Énergie, réactivité, adaptabilité.



La Kryptonite : Coupe la parole, crée un sentiment d'urgence permanent. Stress et erreurs dans l'équipe.



L'Antidote : J'ai le droit de prendre le temps nécessaire.



SOIS FORT

La Voix Intérieure :

Je dois tout maîtriser et ne rien montrer.

Le Super-Pouvoir : Sang-froid, résilience, stabilité.

La Kryptonite : Isolement, distance froide. L'équipe n'ose plus demander de l'aide.

L'Antidote : J'ai le droit d'exprimer mes besoins.



SOIS CONFORME

La Voix Intérieure :

Je suis reconnu lorsque je respecte les règles.

Le Super-Pouvoir : Fiabilité, discipline, cadre.

La Kryptonite : Rigidité absolue, résistance au changement. Frein total à l'innovation.

L'Antidote : J'ai le droit d'adapter les règles si pertinent.

PARTIE 3 : LES SITUATIONS DE COMMUNICATION COMPLEXES



L'Escalade du Conflit : Agir Avant la Rupture



**Manager's
Intervention Tool**

Malentendu / Tension latente

Symptôme : Petites incompréhensions, non-dits.

Intervention : Communication claire, clarification des rôles.



Polarisation

Symptôme : Chacun campe sur ses positions, recherche d'alliés.

Intervention : Recentrage sur l'objectif commun.



Conflit ouvert

Symptôme : Attaques personnelles, agressivité, la source originelle est oubliée.

Intervention : Médiation, recadrage formel.



Rupture / Éclatement

Symptôme : Blocage total, destruction de la relation.

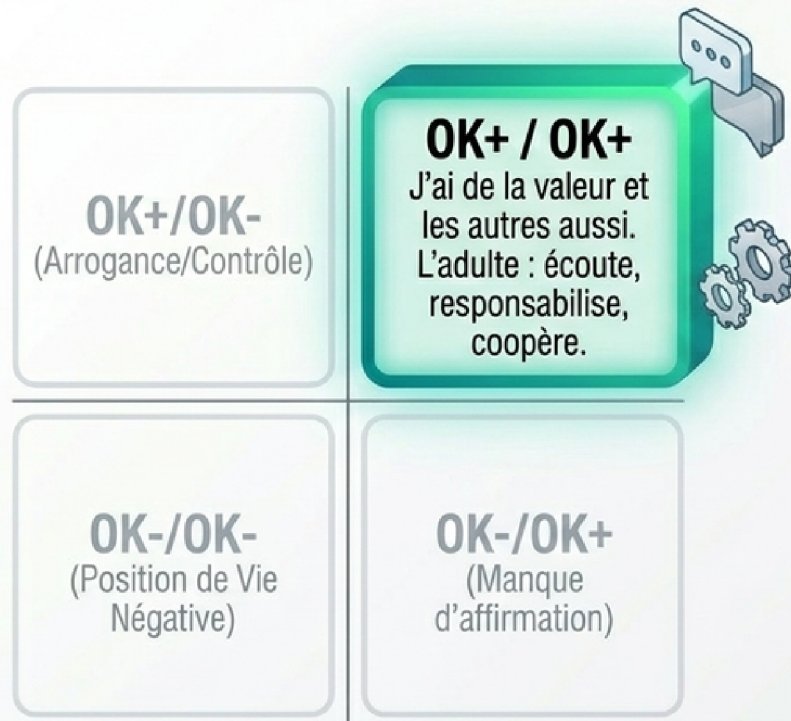
Intervention : Arbitrage externe, réorganisation.

**Derrière chaque conflit, il y a souvent un besoin légitime mal reconnu ou mal exprimé.
Plus on descend, plus le coût relationnel explose.**

Les tendances comportementales impactant les situations de communication complexes

Cimenter la Relation : Posture & Signes de Reconnaissance

Positions de Vie (Thomas Harris)



Signes de Reconnaissance (Strokes)



La nourriture psychologique de l'équipe.

- ✓ - **Inconditionnels** : J'apprécie ta présence
- ✓ - **Conditionnels** : Ton rapport est excellent



Attention (Claude Steiner) : Une absence totale de reconnaissance (ignorer) est plus destructrice qu'un feedback négatif. Le collaborateur ignoré finit par se désengager totalement.

Les tendances comportementales impactant les situations de communication complexes

Agilité Comportementale : S'adapter à son Interlocuteur

Le Profil DIRECT

Trait : Va droit au but, aime la rapidité.

Action Manager : Être concis, factuel, orienté résultats.

Le Profil PRÉCIS

Trait : Aime les détails, a besoin de clarté absolue.

Action Manager : Expliquer les consignes avec précision (Quoi, où, quand, comment).

Le Profil SOCIABLE

Trait : Aime discuter, l'ambiance, le relationnel.

Action Manager : Prendre 1 minute pour l'échange informel avant d'aborder le travail.

Le Profil CALME

Trait : Fuit le conflit, recherche la tranquillité.

Action Manager : Rester posé, rassurant, éviter la pression frontale.



L'agilité n'est pas de la manipulation, c'est de l'écoute active pour garantir la réception du message.

Les tendances comportementales impactant les situations de communication complexes

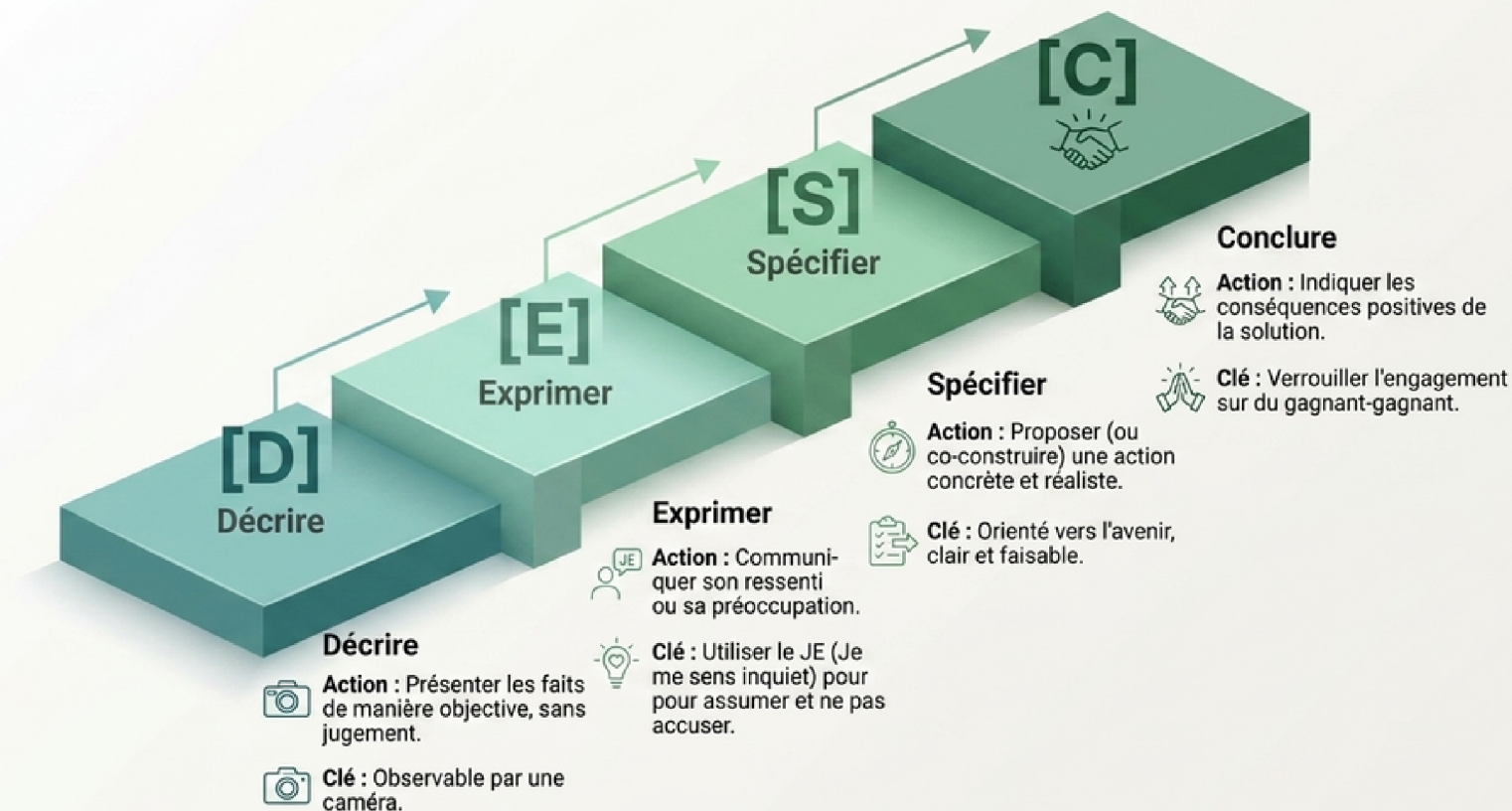
Le Piège Systémique : Le Triangle de Karpman



PARTIE 4 : PRÉVENIR LES SITUATIONS DE COMMUNICATION COMPLEXES



L'Arme Tactique du Manager : La Méthode DESC



Le DESC en Pratique : Gérer une Tension du Quotidien

Le Piège (Réaction Réflexe)



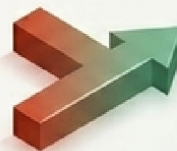
Situation : Un outil emprunté sans permission.



La Mauvaise Manière : Tu me manques de respect ! Tu fais n'importe quoi avec le matériel !



Résultat : Attaque personnelle = Le collaborateur se met sur la défensive (Triangle de Karpman activé).



L'Intervention (Application DESC)



[D] Tu as pris mon sécateur hier sans me le demander. (Fait neutre)



[E] Ça m'a agacé et fait perdre du temps ce matin. (Émotion assumée en JE)

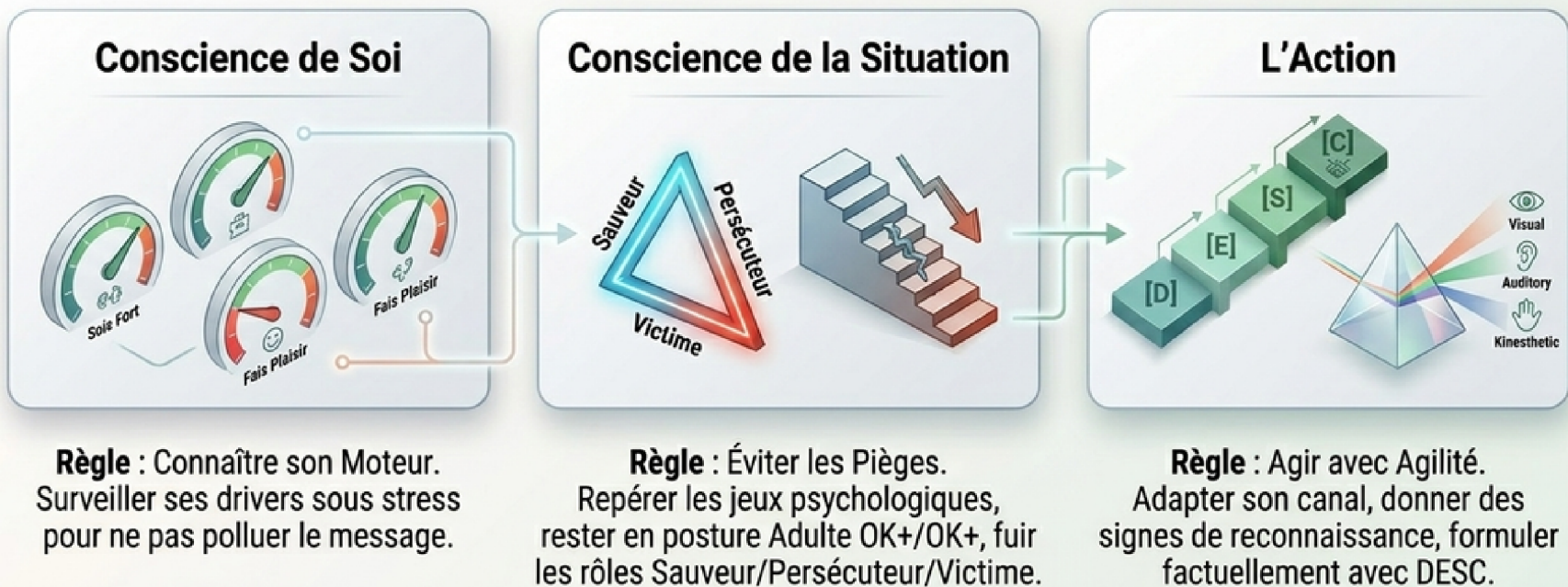


[S] Merci de me prévenir et de demander la prochaine fois. (Demande claire)



[C] Ainsi, nous pourrons mieux nous organiser et éviter ces frustrations. (Bénéfice commun)

Le Tableau de Bord du Manager : Synthèse



**La communication n'est pas innée, c'est une technique.
C'est l'outil numéro un de la performance collective.**

Le Manager Communicant : Clés et Outils de la Performance Collective

Synthétiser les principes fondamentaux de la communication interpersonnelle et fournir des outils pratiques pour optimiser le management d'équipe et la gestion de conflits.

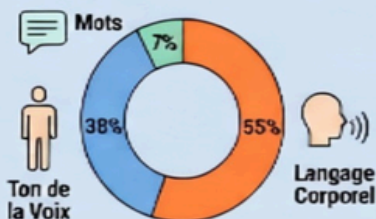
CONTEXTE

Le manager consacre 60 à 80 % de son temps à communiquer. La performance d'une équipe dépend moins de ses compétences techniques que de la qualité de ses relations et de la clarté des échanges.



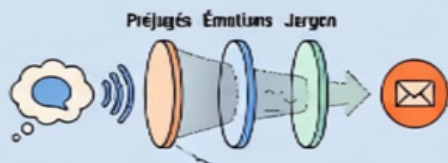
COMPRENDRE LES MÉCANISMES DE L'ÉCHANGE

La règle des 7% - 38% - 55%



Dans un échange émotionnel, 93% du message passe par le ton de la voix et le langage corporel.

Le Message est un Filtre



Les "bruits" (préjugés, émotions, jargon) empêchent une transmission fidèle de l'information à 100%.

Le Modèle V.A.K. (Visuel, Auditif, Kinesthésique)



Adapter sa communication au canal sensoriel préféré de son interlocuteur améliore radicalement la compréhension.

OUTILS POUR AGIR ET DÉSAMORCER LES TENSIONS

La Méthode D.E.S.C. :



La Posture Idéale :



Adopter la position de vie "J'ai de la valeur et tu aussi" pour favoriser la coopération durable.



LES 5 "DRIVERS" ET LEURS RISQUES (SOUS STRESS)

Sois Parfait	Fais Plaisir	Fais des Efforts	Dépêche-toi	Sois Fort
Recherche Prioritaire : L'excellence et la maîtrise	Recherche Prioritaire : L'approbation et l'harmonie	Recherche Prioritaire : La preuve de la pénibilité	Recherche Prioritaire : La rapidité immédiate	Recherche Prioritaire : L'autonomie et le sang-froid
Risque pour le Manager : Micro-management et contrôle excessif	Risque pour le Manager : Difficulté à recadrer et à dire non	Risque pour le Manager : Complexification inutile des processus	Risque pour le Manager : Impatience et création de stress collectif	Risque pour le Manager : Isolement et distance émotionnelle