

LE MÉTIER DE MANAGER NIVEAU 1

8 et 9 décembre 2025

- Version Qualiopi V1 - Date de création : 07/2024 -

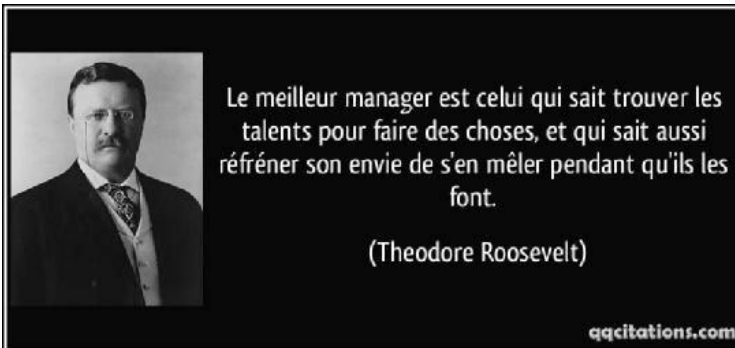
1

MODULE 1

LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT



GÉRER



GÉRER



Définition du management de *Peter Drucker* :

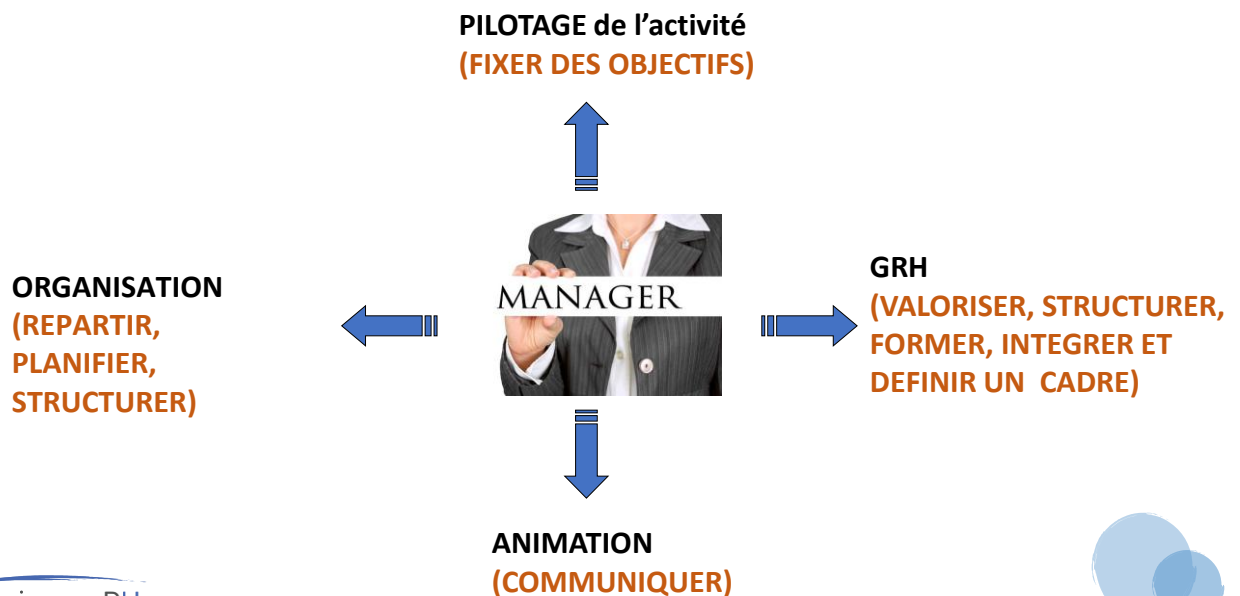
« Activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif,
en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et
la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement. »

MODULE 1

3 PRINCIPES DE BASE :

- **STRUCTURER et DEFINIR** un cadre de travail
- **FIXER** des objectifs
- **COMMUNIQUER**

MODULE 1 – LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE FONCTION MANAGÉRIALE



MODULE 1 - LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE FONCTION MANAGÉRIALE

Pilotage de l'activité



- Fait respecter les orientations générales et stratégiques de l'entreprise,
- Est responsable de l'application des normes et du respect des objectifs,
- Met en œuvre des plans d'action dont il assure les suivis et le contrôle.



MODULE 1 - LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE FONCTION MANAGÉRIALE

Organisation



- Répartit les activités, les responsabilités et les charges de travail entre les membres de l'équipe,
- Planifie.



MODULE 1 - LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE FONCTION MANAGÉRIALE

Animation



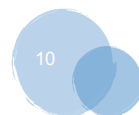
- Active les relations interpersonnelles (entretien et réunion),
- Communique,
- Affirme son leadership tout en adaptant son style de management à l'équipe.



MODULE 1 - LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE FONCTION MANAGÉRIALE

GRH

- Valorise le potentiel de l'équipe,
- Forme et intègre les nouveaux,
- Participe à l'évolution de carrière, aux mobilités et à la rémunération.



MODULE 1

LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT



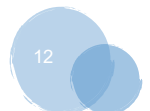
MODULE 1 – LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT

QUEL MANAGEMENT POUR QUEL COLLABORATEUR ?

Le manager s'adapte en fonction des situations et des personnes qu'il gère :

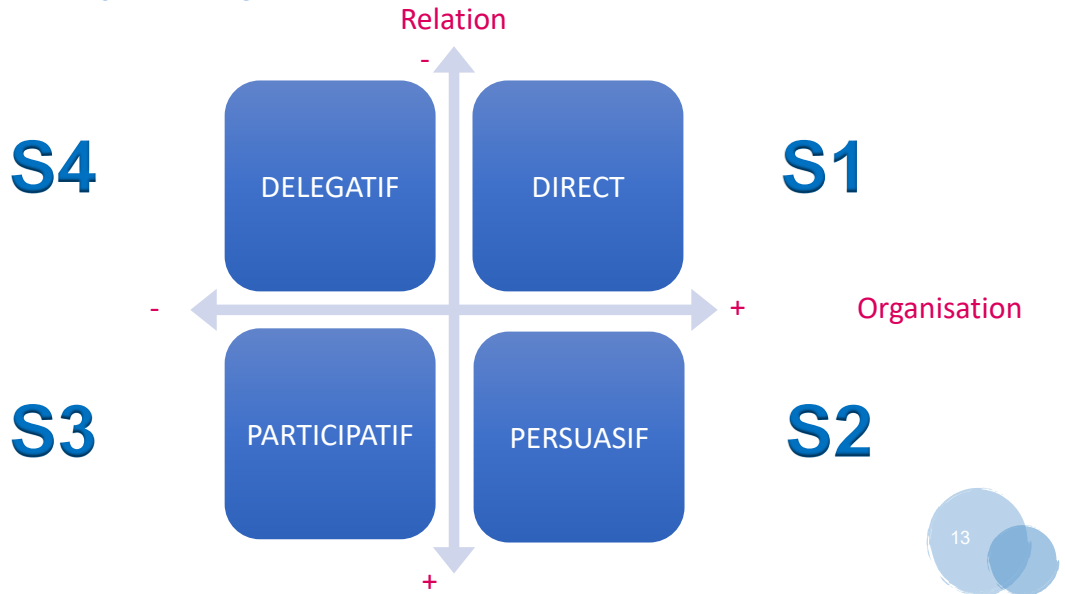
- **Situations** : en fonction du degré d'urgence (négociable / non négociable)
- **Personnes** : en fonction du niveau d'autonomie (compétence * motivation)

A long terme = autonomie



MODULE 1 – LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT

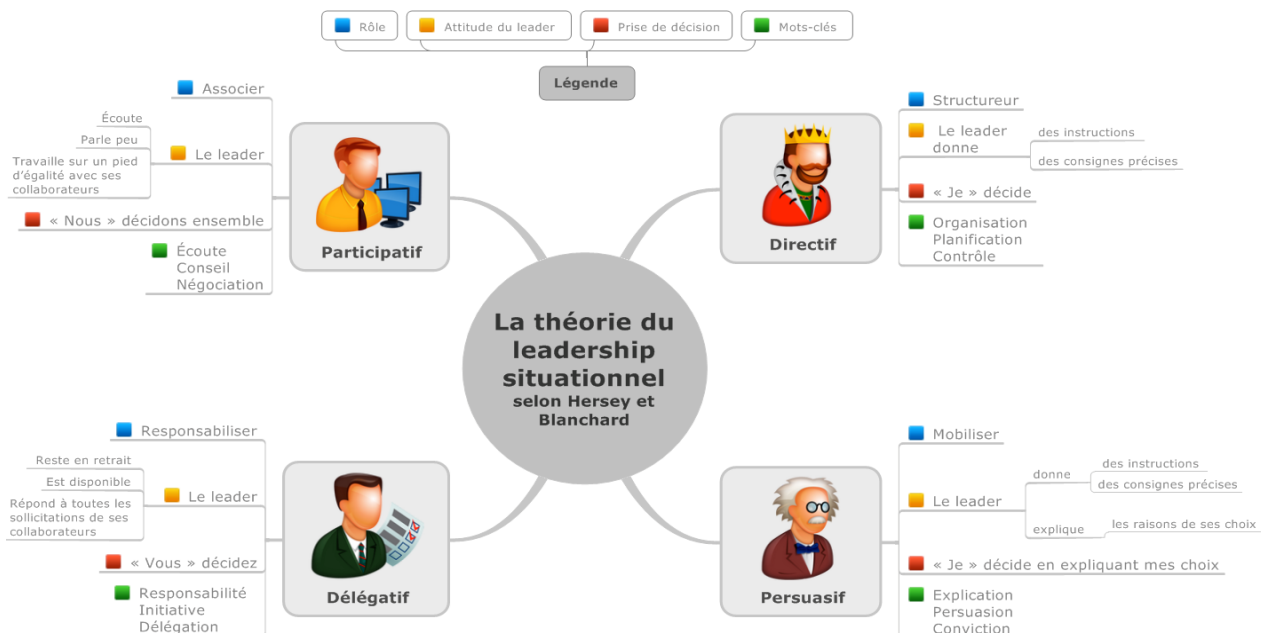
LE MODÈLE DE HERSEY ET BLANCHARD



Horizon...RH
Groupe Horizon

13

MODULE 1 – LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT



14

MODULE 1 – LES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT

Profil du collaborateur		Style à adopter	Le manager...
Compétences	Motivation		
Elevées	Elevées	DELEGATIF	Délègue et responsabilise
	Faibles	PARTICIPATIF	Ecoute, négocie, conseille
Faibles	Elevées	PERSUASIF	Encourage, explique, mobilise
	Faibles	DIRECTIF	Définit les rôles, les tâches et contrôle le travail

15

15

MODULE 2

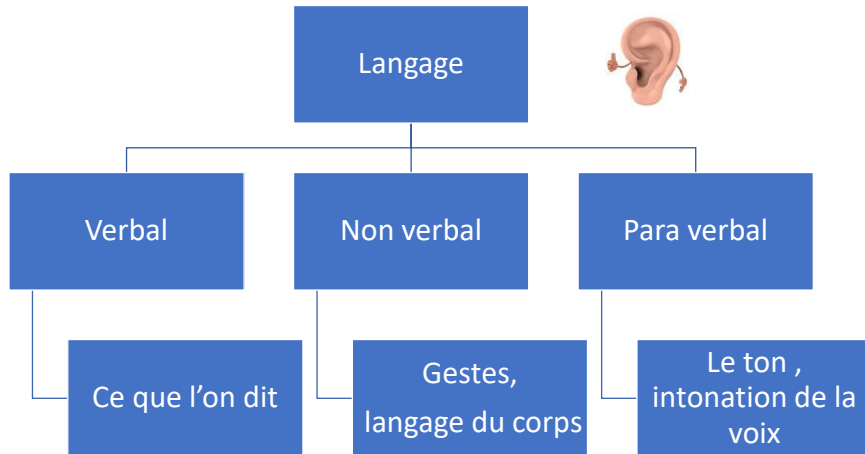
LES OUTILS DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE



16

16

MODULE 2 : LES BASES DE LA COMMUNICATION



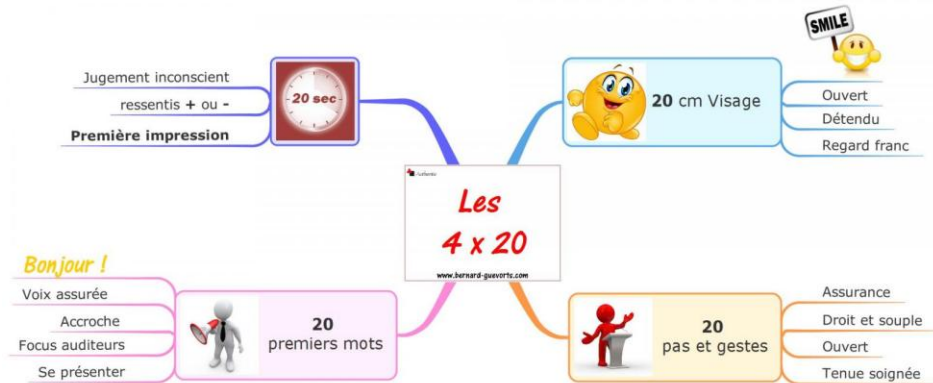
MODULE 2 : LES BASES DE LA COMMUNICATION



MODULE 2 : LES BASES DE LA COMMUNICATION

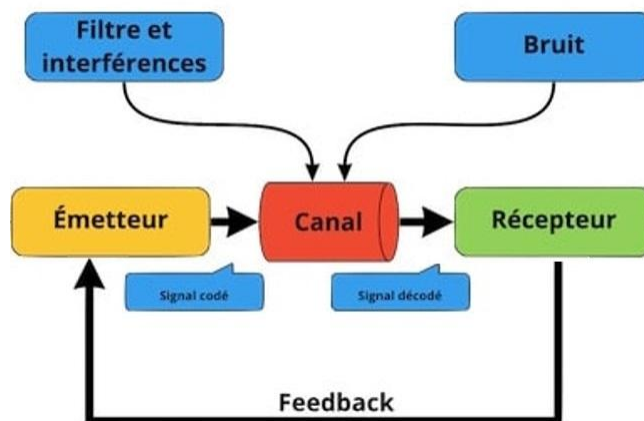
LA RÈGLE DES 4*20

ON N'A PAS DEUX FOIS L'OCCASION DE FAIRE UNE BONNE PREMIÈRE IMPRESSION



19

MODULE 2 : LES BASES DE LA COMMUNICATION

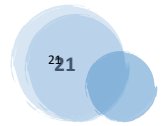


LE SCHÉMA DE LA COMMUNICATION – SHANNON ET WEAVER

MODULE 2 : LES BASES DE LA COMMUNICATION

LES ÉLÉMENTS DU CADRE DE RÉFÉRENCE

- Les connaissances, le savoir, le niveau d'information
- Les valeurs,
- Les influences socioculturelles (religion, famille, groupe, etc.)
- Les motivations et les opinions
- L'âge et l'expérience
- Le statut et le rôle
- Le secteur professionnel (jargon)
- Les responsabilités et préoccupations personnelles, les centres d'intérêts



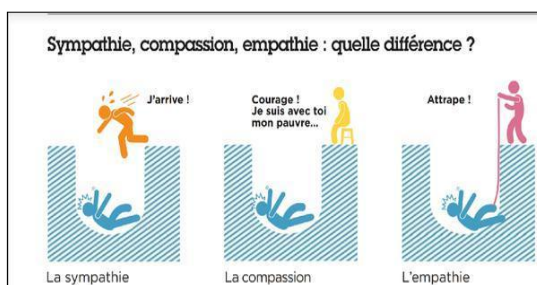
MODULE 2

ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUEUR

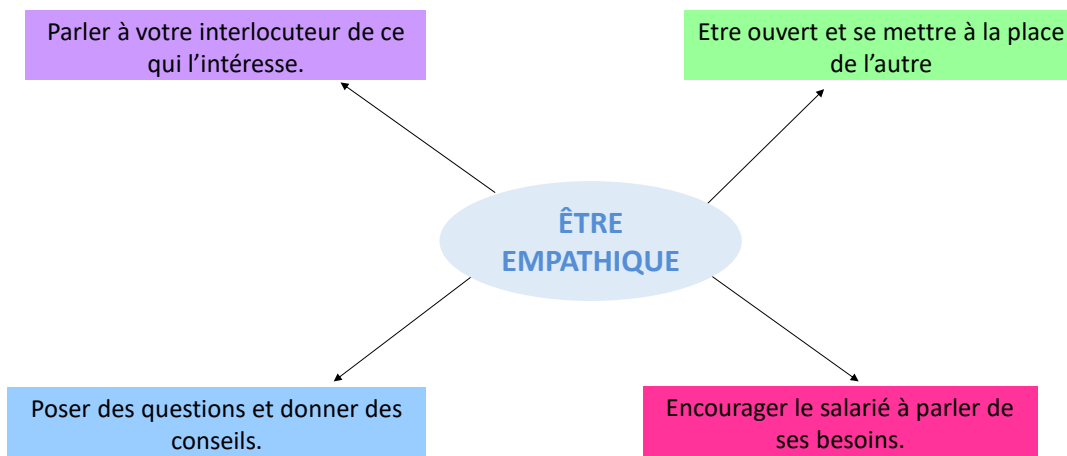


MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

L'EMPATHIE



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT



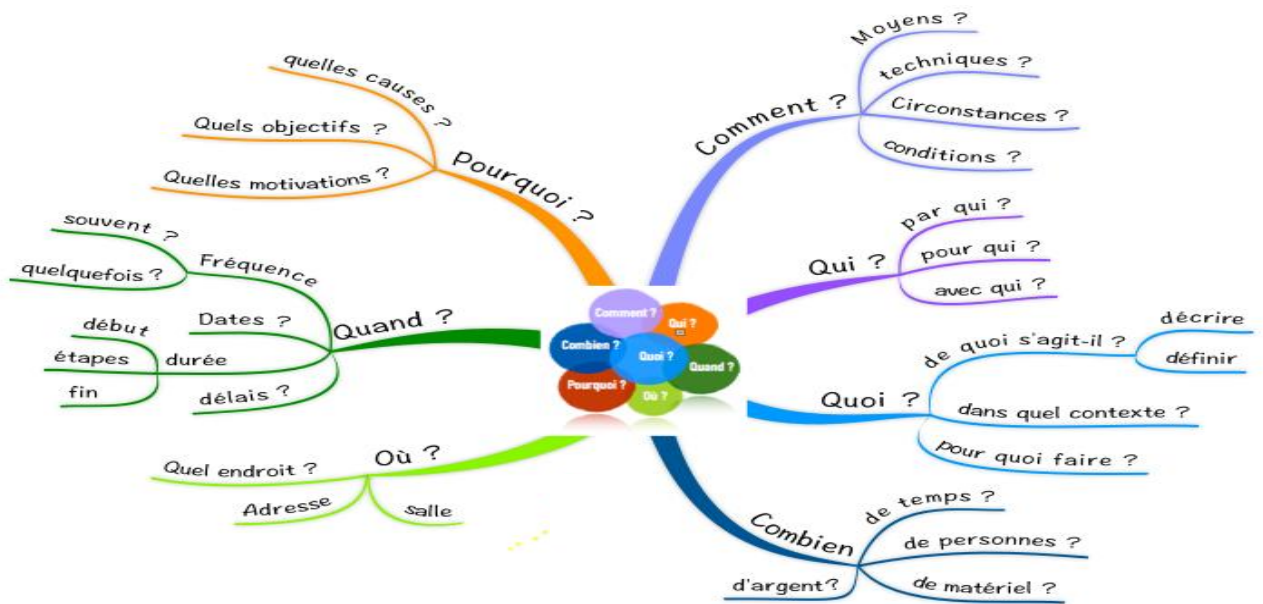
MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

L'ÉCOUTE ACTIVE

- Regarder son interlocuteur dans les yeux
- Acquiescer en hochant la tête
- Sourire
- Intervenir seulement pour montrer que vous suivez la conversation
 - « oui... d'accord...je vois....je comprends »
- Ou demander des précisions sur le sens de ses propos
 - « Voulez vous me préciser m'expliquer »



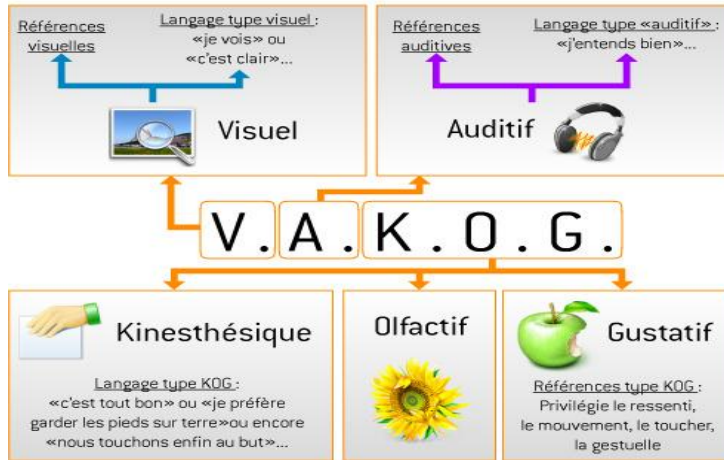
MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE

Canaux de communication utilisant les 5 sens en P.N.L.



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT



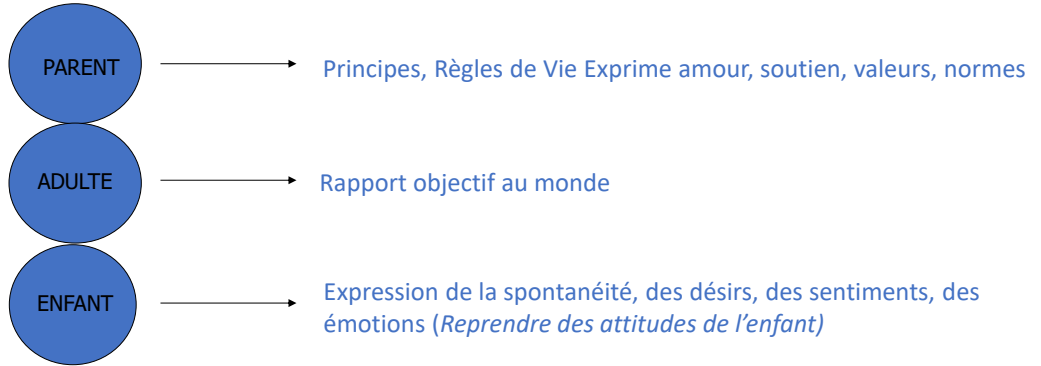
Visuel	Auditif	Kinesthésique
Je vois	J'entends	Je sens
C'est clair	D'accord	Bien dans ma peau
J'imagine que...	Ca me parle	Choc
Visiblement	Dire	Le bon sens
Objectif	Bien entendu	Ca prend corps
Montrer	Je m'entends très	Les pieds sur terre
C'est net	bien avec...	Contact
C'est flou	N'écouter que...	Ca me touche
Blanc de peur	Ca ne me dit rien	Ca me dégoûte
Vert de rage	C'est inouï	J'éprouve du chagrin
Je garde un oeil sur	Ca sonne bien	Elle a du flair
Il paraît que...	La question que je me pose	Il est casse pied
Je vais illustrer mes propos	Il fait la sourde oreille	Solide comme un roc
Ca creve les yeux	Etre sur la meme longueur d onde	C est joli a croquer

Comment reconnaître le canal d'une personne et bien lui transmettre un message ?



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

Parent Normatif
Cadre de référence, normes
valeurs, modèles

+ fixe des limites
celui qui dit **NON**
PROTECTION

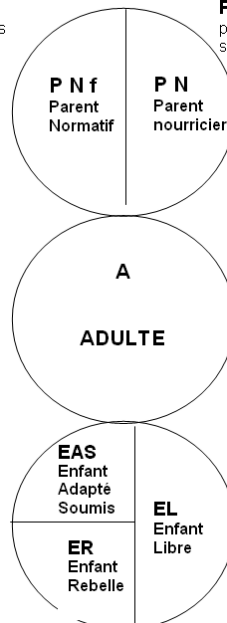
- **PERSECUTEUR**
cherche des coupables
plutôt que des solutions

Adulte

capacité à traiter la réalité
en tenant compte des mes-
sages internes et externes

**Enfant Adapté
Soumis**
Capacité à se confor-
mer à une contrainte

Enfant Rebelle
capacité à refuser une
contrainte, asservité



Parent Nourricier
prise en charge, soin de
soi et de l'autre

+ celui qui dit **OUI**
PERMISSION

- **SAUVETEUR**
décrète ce qui
est bon pour les
autres

+ tient compte de
la réalité, com-
portement adéquat
avec la situation

- incapable d'être en
lien avec son vécu
interne
déshumanisé, robot

Enfant libre
expression sans rete-
nue des réactions
spontanées

L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

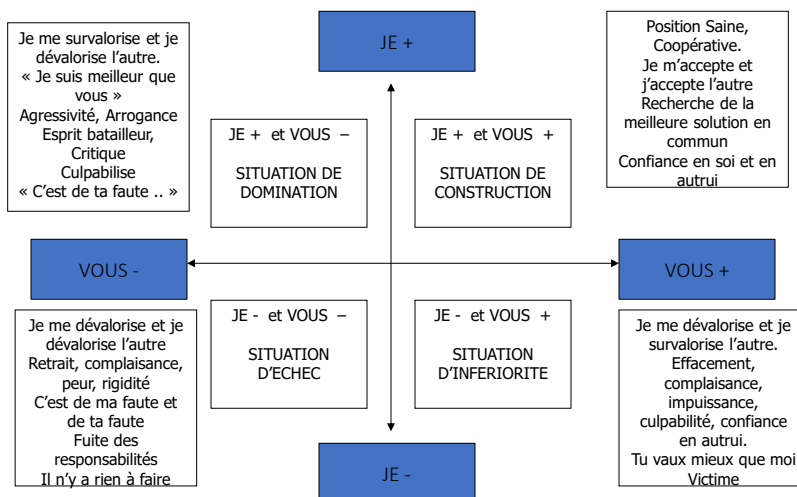
L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Les positions de vie = la qualité de contact dépend largement de la confiance que l'on a en soi-même et de celle que l'on donne aux autres lors d'une transaction.



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE = LES POSITIONS DE VIE



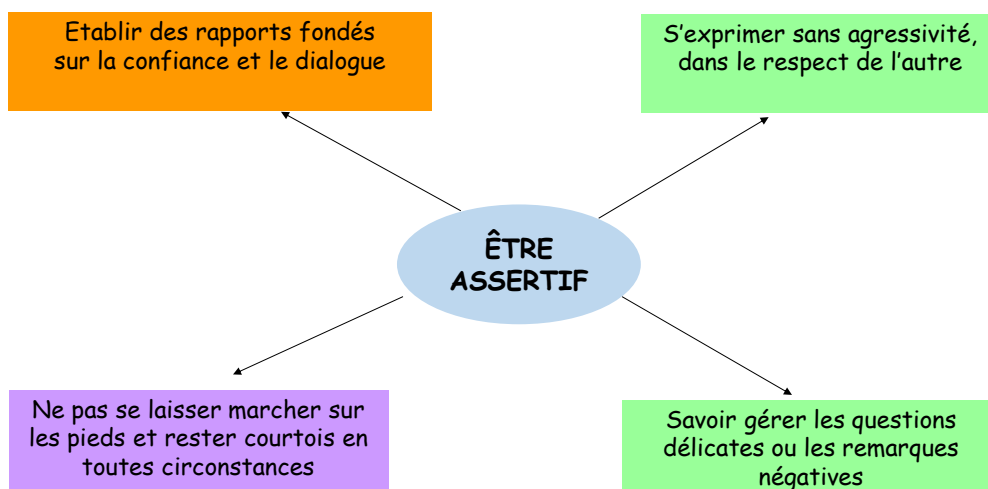
MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

L'ASSERTIVITÉ

L'assertivité est une attitude **à la fois d'affirmation de soi et de respect d'autrui.**

Il s'agit d'assurer le respect d'autrui et celui de soi-même, l'affirmation de soi et l'humilité, la capacité à dire, autant que celle à entendre. L'assertivité est l'attitude dans laquelle le partage de points de vue différents devient possible sans conflits.

MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

LE FEED BACK OU LA REFORMULATION

- Effort d'écoute et intérêt
- Vérification de ce qui a pu être dit et entendu
- Permet à la personne « de s'entendre parler »
- Permet une distanciation par rapport aux propos émis



MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT

OPINIONS, FAITS ET RESENTIS

LES FAITS

Éléments incontestables du discours.

(Énoncer un fait revient à énoncer ce qui est vrai, réel : quelque chose de concret, quantifiable, vérifiable.)

LES OPINIONS

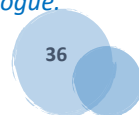
Appréciations que l'on porte sur des personnes ou sur des situations.

Elles sont fondées sur :

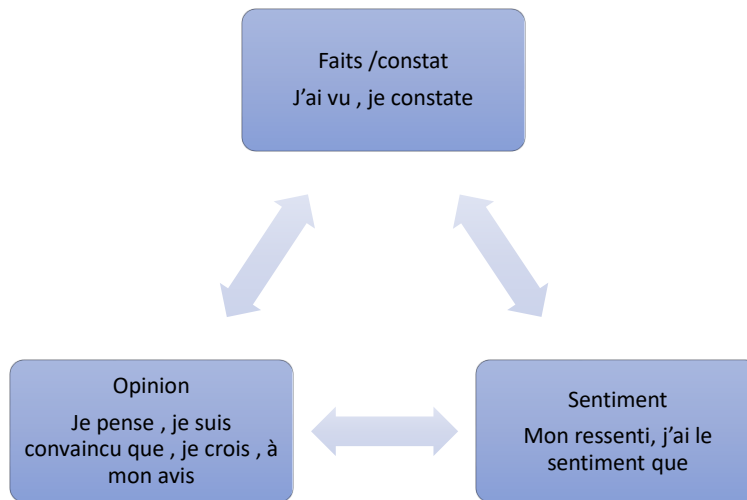
- les représentations
- d'observations personnelles

LE RESSENTI

Il est très utile en communication de dire ce que l'on ressent et de parler en son nom (dire "je"). C'est ce qui permet un vrai dialogue.

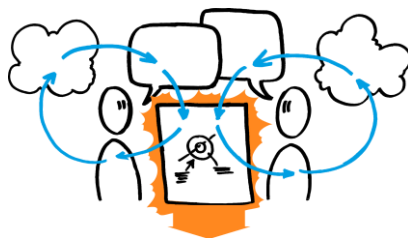


MODULE 2 : ÊTRE UN MANAGER COMMUNIQUANT



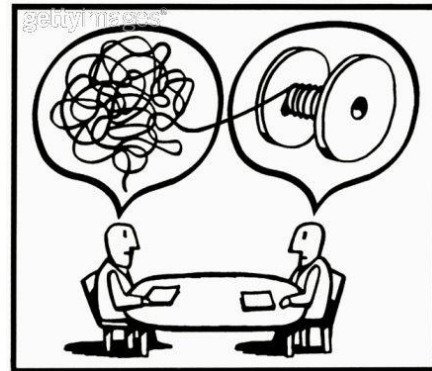
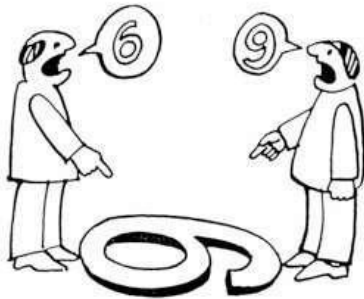
MODULE 4

LA GESTION DES CONFLITS



MODULE 3 : ÉVITER LES CONFLITS

L'interprétation



Horizon...RH
Groupe Horizon

39

LES DRIVERS

MODULE 3 : ÉVITER LES CONFLITS

Le concept des drivers vient des travaux du psychologue Taibi Kahler et est issu de l'analyse transactionnelle.

Les **drivers**, ce sont des messages qui, à force d'être répétés ou que nous nous les répétons, influencent inconsciemment notre comportement, et cela depuis notre enfance.

Sur les 5 drivers qui existent, nous possédons chacun un ou deux **drivers** dominants. Si répondre à ces messages vous a été utile à un moment donné et a pu avoir des avantages, il est un temps où il est utile, voire nécessaire, d'en prendre conscience.

Horizon...RH
Groupe Horizon

40

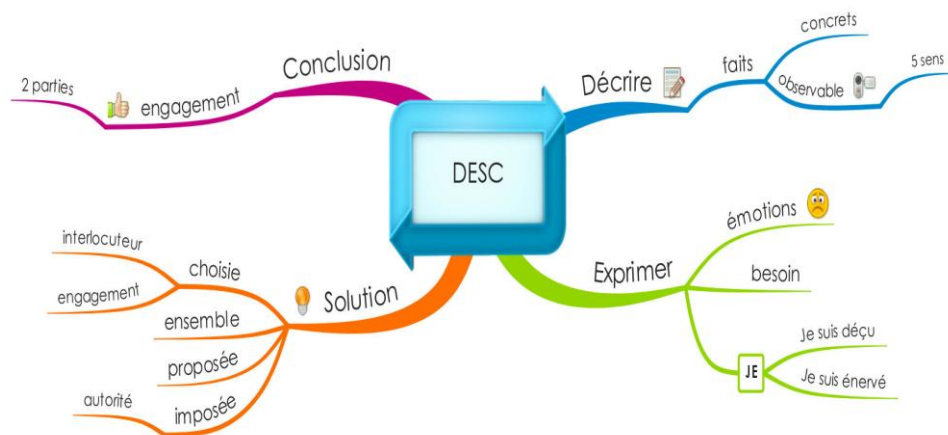
MODULE 3 : ÉVITER LES CONFLITS

LES JEUX PSYCHOLOGIQUES OU LE TRIANGLE DE KARPMAN



MODULE 4 : ÉVITER LES CONFLITS

LA MÉTHODE DESC



MODIFIER LES STYLES CONTRAINTS

DECRIRE LES FAITS	FAIRE UN CONSTAT ETRE DANS LES FAITS	« J'ai constaté que plusieurs fois tu as pris la parole pour... »
EXPRIMER UN RESENTI	Employer le JE et non le VOUS ou le « Tu qui tue » Expliquer en quoi les faits ont un impact sur l'objectif Être centré sur l'objectif commun à atteindre pour ne pas en faire une affaire « personnelle »	« Je suis embarrassée , gênée par rapport au groupe »
SOLUTIONS COMMUNES	Suggérer et chercher ensemble	« Que pourrions-nous faire ? » « Que proposeriez-vous ? » « Comment pourrions-nous ? »
CONSEQUENCES POSITIVES	Mettre en avant les perspectives positives pour le groupe et la personne	« Nous pourrions ainsi »

POURQUOI DÉLÉGUER ?

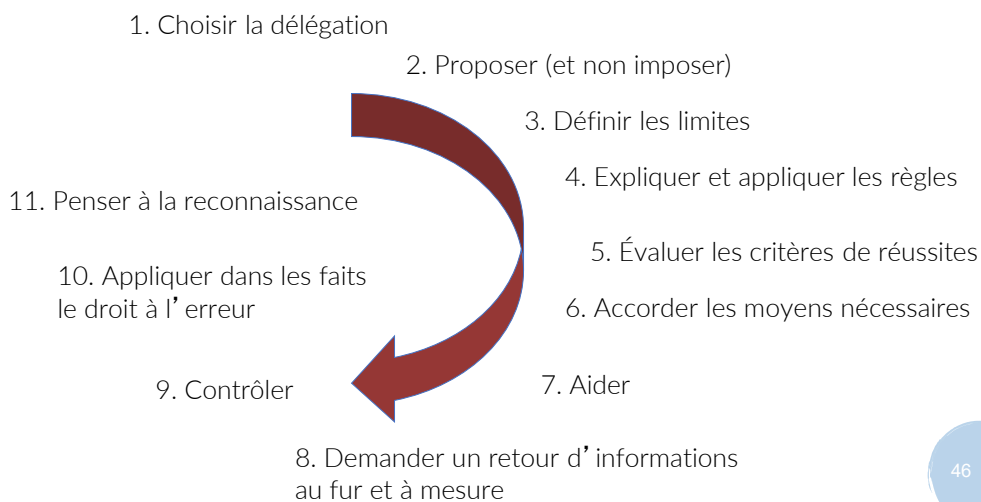
- Mieux gérer son temps
- Faire face à une surcharge de travail
- Utiliser et développer les compétences des membres de l'équipe
- Augmenter leur sens des responsabilités
- Développer la motivation
- Installer la confiance et un bon climat

QUAND DÉLÉGUER ?

• Matrice d'Eisenhower



COMMENT BIEN DÉLÉGUER ?



MODULE 4

LES OUTILS DU MANAGER



MODULE 6 : LES ENTRETIENS DE CADRAGE

LES QUESTIONS À SE POSER

QUAND ?

POURQUOI ?

QUI ?

OÙ ?

COMMENT ?

MODULE 6 : LES ENTRETIENS DE CADRAGE

3 PHASES

Explication
Comprendre

Cadrage
Mobiliser

Re-cadrage
Être direct

MODULE 6 : LES ENTRETIENS DE CADRAGE

- Préparer l'entretien,
- Réagir vite,
- Rester factuel,
- Donner du sens à l'entretien,
- Préparer son accueil et les premières minutes de l'entretien (introduction),
- Gardez un ton calme et maîtrisé,
- Utilisez les techniques de questionnement et de reformulation,
- Faire une conclusion positive,
- Fixer un suivi,
- Rester disponible,
- Rester dans son rôle de manager.



- Réagir à chaud et en public,
- Ne pas réagir du tout,
- Perdre le contrôle de soi,
- Porter des jugements de valeurs,
- Trahir son état intérieur par des signes d'agacement,
- Sous ou sur-dramatiser la situation,
- Rester flou sur les conséquences des actes.

MODULE 6 : LES RÉUNIONS

LES QUESTIONS À SE POSER

QUAND ?

POURQUOI ?

POUR QUI ?

OÙ ?

COMMENT ?



MODULE 6: LES RÉUNIONS

LA PRÉPARATION PRIME L'ACTION

Fond	Forme
Support Documentation Outils ETC.	Salle Timing Pauses



MODULE 6 : LES RÉUNIONS

- Commencer à l'heure prévue
- Présenter le TTOP (timing, thème, objectif, plan)
- Préciser les règles du jeu (portable, prise de parole, confidentialité)



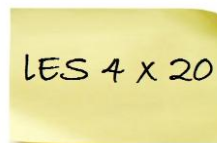
Horizon...RH
Groupe Horizon

53

MODULE 6 : LES RÉUNIONS

RÉUSSIR SON ENTRÉE

- La règle des 4 * 20
- Rester positif
- Introduction stimulante (anecdote / chiffre / questions)
- Annonce de l'ordre du jour



Horizon...RH
Groupe Horizon

54

MODULE 6 : LES RÉUNIONS

RYTHMER SON INTERVENTION

- Répéter le message clé
- Faire intervenir d'autres personnes si besoin (les faire préparer)
- Maîtriser sa gestuelle
- VAKOG



MODULE 6 : LES RÉUNIONS

- Principes généraux :
 - Respecter ce qui a été dit au départ
 - Gérer les interventions
 - Pratiquer l'écoute active
 - Canaliser perturbateurs et canalisateurs
 - Utiliser des questions ouvertes si besoin d'avoir l'avis des salariés



MODULE 6: LES RÉUNIONS

Compte rendu de réunion
Qui fait quoi ?

Trello ?



MODULE 6 : LES TABLEAUX DE BORD

• Les 3 types de tableaux de bord

- Le **tableau de bord stratégique**, est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de pilotage à long terme ;
- Le **tableau de bord budgétaire**, qui consiste à comparer les prévisions budgétaires et les chiffres réels. Ce tableau de bord est un outil de pilotage à moyen terme ;
- Le **tableau de bord opérationnel**, qui permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le chef ou la direction de l'entreprise, c'est donc un outil de pilotage à court terme.



MODULE 6 : LES TABLEAUX DE BORD



Le tableau de bord stratégique a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

Il doit permettre de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sur le long terme. Ces paramètres sont appelés « **facteurs clés de succès** ».

Le tableau de bord budgétaire permet au chef d'entreprise de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalité, d'en comprendre les raisons et de pouvoir prendre ainsi les décisions adéquates nécessaires.

Le tableau de bord opérationnel permet au chef d'entreprise, et surtout aux responsables opérationnels, de suivre les plans d'actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et également de prendre les mesures correctives nécessaires (comme pour les 2 autres tableaux de bord).

Conclusion

Même si ces 3 tableaux de bord ne sont pas conçus pour le même niveau (stratégie, budget et plan d'action), ils ont tous pour objectif de suivre la **réalisation des objectifs** et de prendre des **décisions adaptées**.



BILAN DE LA FORMATION

Plan d'action personnalisé

- **Les prises de conscience et confirmations
(en lien avec les objectifs)**
- **Les actions envisagées**
- **Les dates d'action prévues**

