

**Support de cours**

# Les fondamentaux du management

Formation professionnelle - 21h (3 jours)

## Objectifs pédagogiques

- Comprendre les rôles et responsabilités du manager.
- Développer ses compétences en communication interpersonnelle et assertive.
- Savoir motiver, déléguer et recadrer efficacement.
- Gérer les tensions et animer des réunions productives.



# Jour 1 – Posture et communication du manager

## 1 Comprendre le rôle et les missions du manager

### Le manager : plusieurs casquettes

Le manager moderne est à la fois :

#### Stratège

garant de la cohérence avec les objectifs de l'organisation.

#### Coach

facilitant le développement des compétences de ses collaborateurs.

#### Communicateur

moteur de la dynamique collective.

#### Médiateur

régulateur des tensions au sein de l'équipe.

### Les dimensions du rôle managérial :

Dimension	Description
Vision et stratégie	Comprendre les priorités et orienter l'équipe vers la performance.
Développement des collaborateurs	Identifier les potentiels, encourager la progression.
Gestion opérationnelle	Planifier, organiser, suivre les résultats.
Communication et représentation	Porter les valeurs et assurer le lien hiérarchique.

### Types d'organisations

- **Hiérarchique** : structure descendante, décisions centralisées.
  - **Matricielle** : double hiérarchie, coordination complexe.
  - **Agile** : autonomie des équipes, posture de facilitateur.
-  Le manager efficace équilibre performance et bien-être, procédures et innovation.

# Identifier son style de management et postures adaptées

## 2 Identifier son style de management

Chaque manager a des préférences naturelles dans sa manière d'encadrer. Les styles principaux selon Likert et Blake & Mouton :

Style	Description	Pertinence
Directif	Le manager décide et contrôle.	Crise, urgence, collaborateurs novices.
Persuasif	Il explique, cherche l'adhésion.	Équipe en développement.
Participatif	Il co-construit, écoute et implique.	Équipe expérimentée.
Délégitif	Il fixe un cadre et fait confiance.	Collaborateurs autonomes.

## Outil : autodiagnostic du style managérial

- Identifier ses tendances et les effets produits.
- Développer la **flexibilité managériale** selon la maturité de l'équipe.

## 3 Les postures managériales adaptées

Au-delà du style, le manager doit savoir **changer de posture selon la situation** :

<b>Directive</b> Décide et contrôle l'action. <i>Débutants, situations urgentes.</i>	<b>Participative</b> Implique et écoute. <i>Besoin d'engagement ou d'idées.</i>
<b>Délégitive</b> Donne de l'autonomie. <i>Collaborateurs matures.</i>	<b>Coach</b> Fait réfléchir par le questionnement. <i>Développement de l'autonomie.</i>

💡 Flexibilité posturale = clé de l'efficacité managériale.

# **Communication assertive et feedback constructif**

## **4 Communiquer avec assertivité**

### **Les principes de la communication assertive**

1. Exprimer clairement ses besoins et ses attentes.
2. Écouter activement et reformuler.
3. Gérer ses émotions et respecter celles des autres.
4. Adopter un langage clair et bienveillant.

### **Techniques clés :**

- **Écoute active** : attention totale, reformulation.
- **Messages "je"** : exprimer un fait, un ressenti, un besoin.
- **Gestion émotionnelle** : identifier et canaliser ses réactions.

## **5 Donner un feedback constructif**

### **Objectifs du feedback :**

- Valoriser les réussites, corriger les écarts, encourager la progression.
- Maintenir la motivation et la clarté dans les relations.

### **Méthodes :**

#### **DESC**

- Décrire
- Exprimer
- Suggérer
- Conclure

#### **OSBD**

- Observation
- Sentiment
- Besoin
- Demande

 "Le feedback est le petit-déjeuner des champions." – Ken Blanchard

# Jour 2 – Mobilisation et performance de l'équipe

## 1 Motivation individuelle et collective

### Théories clés :

- Herzberg : facteurs d'hygiène (conditions, salaire) ≠ facteurs de motivation (reconnaissance, sens).
- Vroom : motivation = attente × instrumentalité × valence.

### Leviers concrets :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Clarifier les rôles et les objectifs  | <input type="checkbox"/> Favoriser l'autonomie et la confiance       |
| <input type="checkbox"/> Reconnaître les efforts et les succès | <input type="checkbox"/> Tolérer l'erreur et encourager l'initiative |

 Un manager motivé motive les autres : la motivation est contagieuse.

## 2 Créer un cadre de travail motivant

- Donner de la visibilité et du sens.
- Responsabiliser chacun selon ses forces.
- Instaurer un climat de confiance.
- Communiquer les réussites collectives.

Exercice : Identifier trois leviers d'engagement dans votre équipe.

## 3 Maîtriser l'art de la délégation

### Les 7 étapes :

01	02	03
<b>Préparer la mission</b>	<b>Sélectionner la bonne personne</b>	<b>Expliquer clairement les attentes</b>
04	05	06
<b>Définir les objectifs et critères de réussite</b>	<b>Soutenir le collaborateur</b>	<b>Contrôler sans microgérer</b>
07		
<b>Évaluer les résultats et capitaliser</b>		

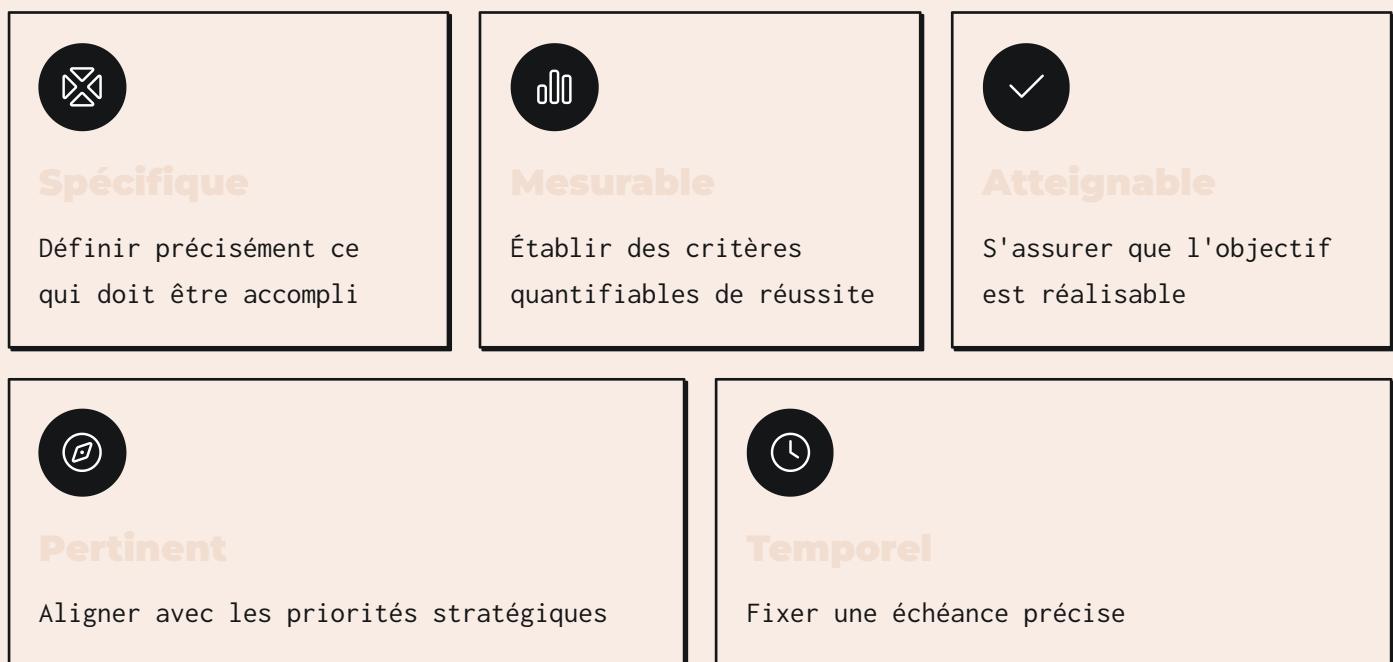
 Déléguer = faire grandir les autres tout en gagnant du temps.

# Fixer des objectifs clairs avec la méthode SMART

## 4 Fixer des objectifs clairs (méthode SMART)

Critère	Définition	Exemple
Spécifique	Objectif concret et précis.	Réduire le délai de traitement client.
Mesurable	Résultats quantifiables.	Diminuer de 20 % les réclamations.
Atteignable	Réaliste selon les moyens.	En fonction des ressources disponibles.
Pertinent	Aligné avec les priorités.	En lien avec les besoins du service.
Temporel	Échéance claire.	D'ici 3 mois.

Exercice pratique : reformuler un objectif non SMART.



# Jour 3 – Gestion des tensions et prévention des conflits

## 1 Identifier et prévenir les conflits

### Signaux faibles :

- Communication réduite, irritabilité, rumeurs, évitements.
- Baisse de coopération, tension dans l'équipe.

### Prévention :

→ Instaurer une culture du dialogue → Intervenir tôt sur les signaux faibles → Favoriser l'expression constructive des désaccords

## 2 Mener un entretien de recadrage

### Étapes :

||| Préparer les faits et les attentes

||| Créer un cadre neutre et confidentiel

||| Exposer les faits sans jugement

||| Écouter activement la personne

||| Fixer des attentes claires et un plan d'action

||| Suivre et ajuster

# **Animation de réunions efficaces et synthèse**

## **3 Conduire des réunions efficaces**

### **Avant la réunion :**

- Définir un objectif clair et un ordre du jour.
- Sélectionner les participants pertinents.
- Envoyer les documents préparatoires.

### **Pendant :**

- Rappeler les objectifs, gérer le temps, favoriser la participation.
- Synthétiser les décisions et les actions.

### **Après :**

- Diffuser un compte rendu clair et assurer le suivi.

## **4 Atelier final : réunion avec tensions**

### **Simulation :**

- Le stagiaire conduit une réunion sous tension.
- Analyse collective, feedback et auto-évaluation.

# **Synthèse de la formation**

À l'issue de cette formation, le participant est capable de :

**Adopter une posture managériale adaptée à chaque situation**

**Communiquer efficacement et donner un feedback constructif**

**Motiver et déléguer pour renforcer la performance collective**

**Gérer les tensions et animer des réunions productives**

"Le management n'est pas un pouvoir, c'est une responsabilité."