



Webinaire du 30 avril 2025

# Les 3 casquettes du manager



Benjamin Sachs

# QUI SOMMES-NOUS ?

## Nos métiers



LA FORMATION



LE CONSEIL



L'ÉDITION



# Sommaire

**La fonction managériale, un métier !**

**Le cycle du management en action**

**L'adaptation des modes de management**





# CONCILIER DES ATTENTES MULTIPLES

**Performance** et **bien-être**

**Collectif** et **individuel**

**Cadre** et **marges de manœuvres**

**Quotidien** et **stratégie**

**Proximité** et **distance**

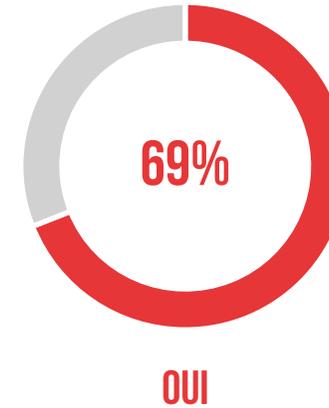
**Employabilité, attractivité** et **fidélisation**

...

■ Vous considérez-vous comme un bon manager ?



■ Au cours de votre carrière, avez-vous déjà eu un mauvais manager ?



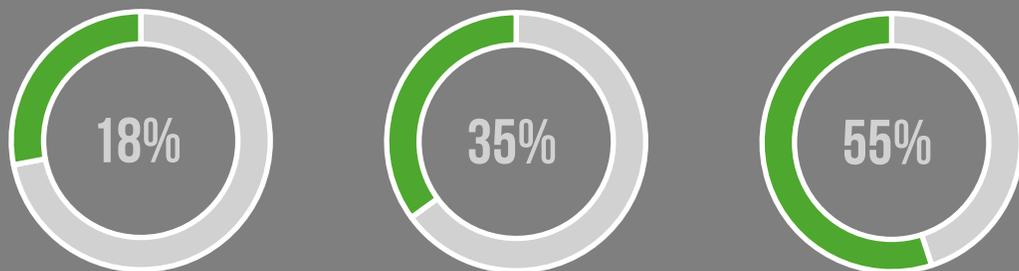
Illusionniste

Professionnel du management

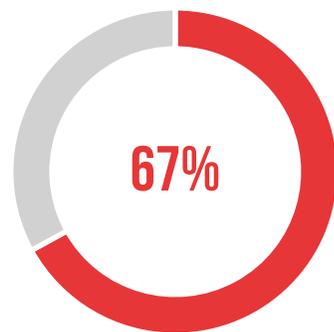
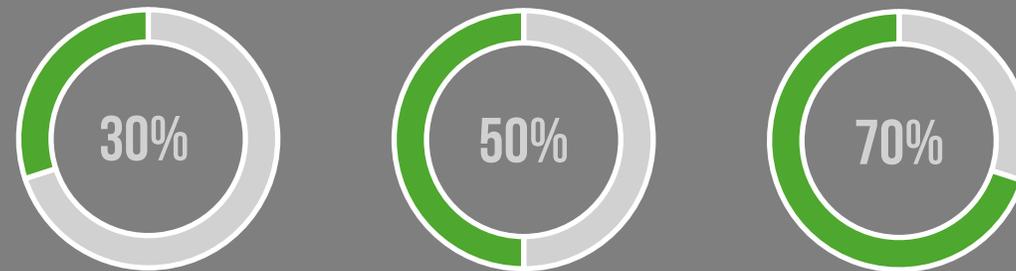
VS



🎓 Quelle est la part de managers en France n'ayant jamais été formés au management ?

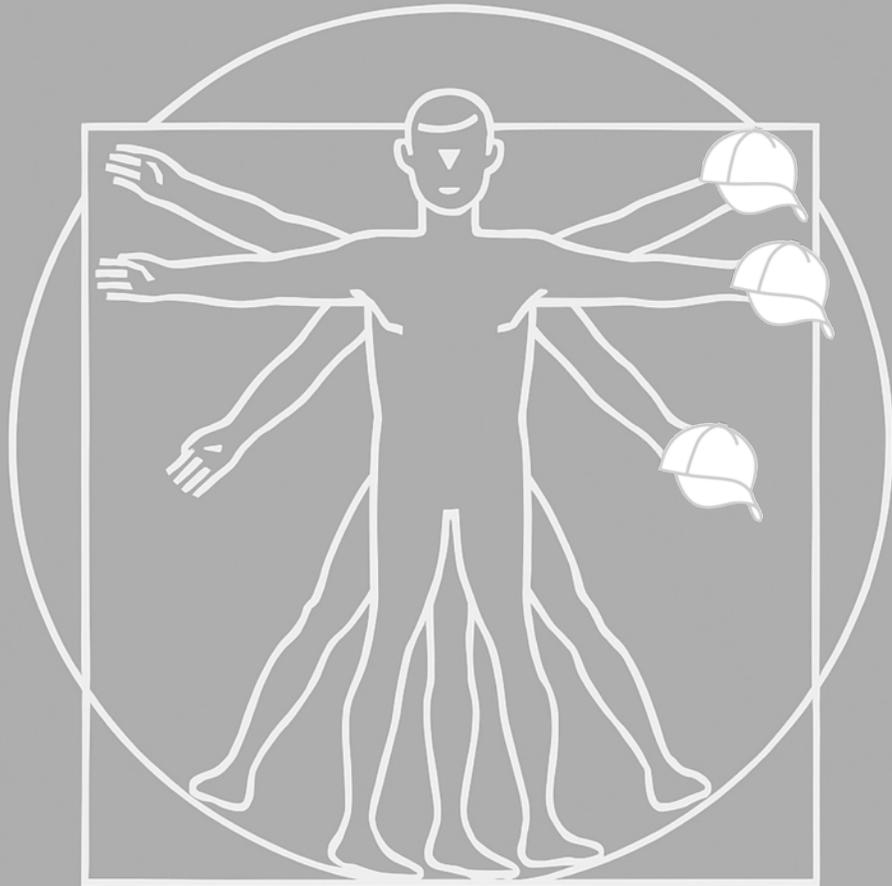


🙋‍♂️ Combien d'entre eux ont sollicité une formation pour exercer leur fonction ?



des entreprises ne disposent pas d'un processus défini pour former leurs managers

# L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION MANAGÉRIALE



Le **pouvoir** et **l'autorité**.



Un **expert métier** chargé de manager.



Un **métier d'expertise** à part entière.

3 rôles liés à la fonction

# LES 3 RÔLES DU MANAGER

## LEADER

Mobiliser les énergies et  
animer les dynamiques.



## BOSS

Organiser et piloter  
les activités et son équipe

## COACH

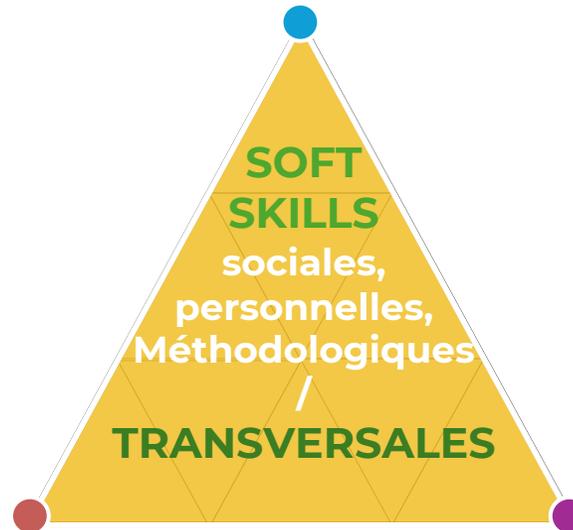
Accompagner la progression et  
développer les compétences.

# DES RÔLES ET DES COMPÉTENCES



## MOBILISER & ANIMER

pour porter une **vision** et mettre en dynamique les **coopérations**



## ORGANISER & PILOTER

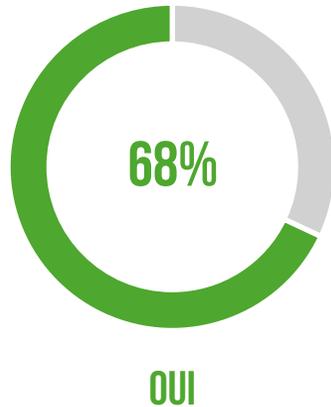
pour donner le **cadre** et atteindre les **résultats**



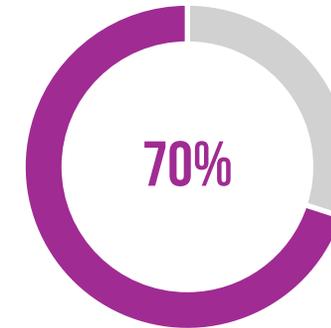
## ACCOMPAGNER & FORMER

pour développer les **personnes** et des **équipes autonomes**

■ Pensez-vous que les compétences managériales doivent prédominer sur les compétences techniques ?



■ Quelle part représente la formation des managers à des compétences comportementales\* ?



\* Intelligence émotionnelle, Leadership éthique, Écoute active...

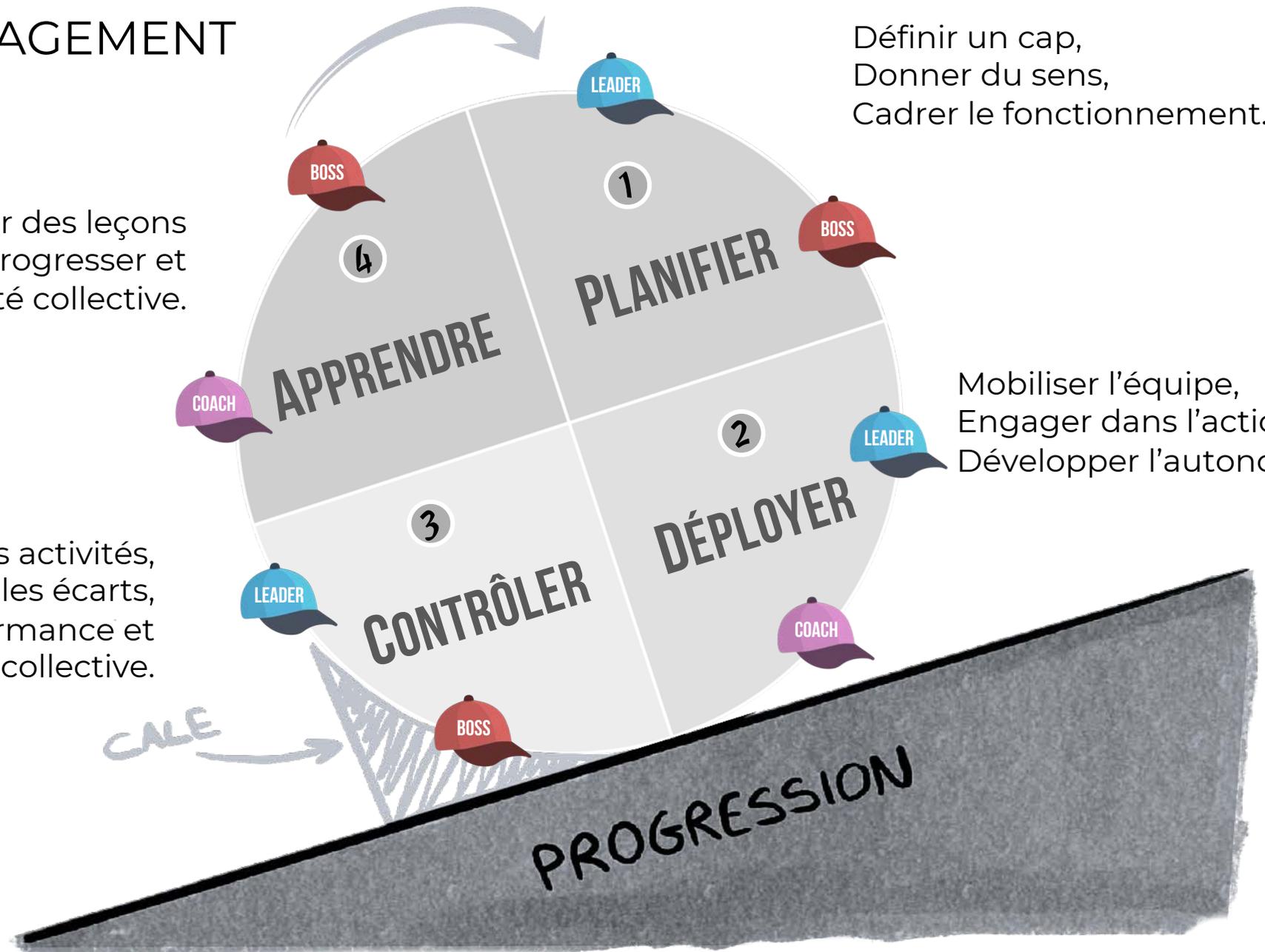
# LE CYCLE DU MANAGEMENT

Tirer des leçons pour progresser et renforcer l'efficacité collective.

Piloter les activités, Réguler les écarts, Animer la performance et la dynamique collective.

Définir un cap, Donner du sens, Cadrer le fonctionnement.

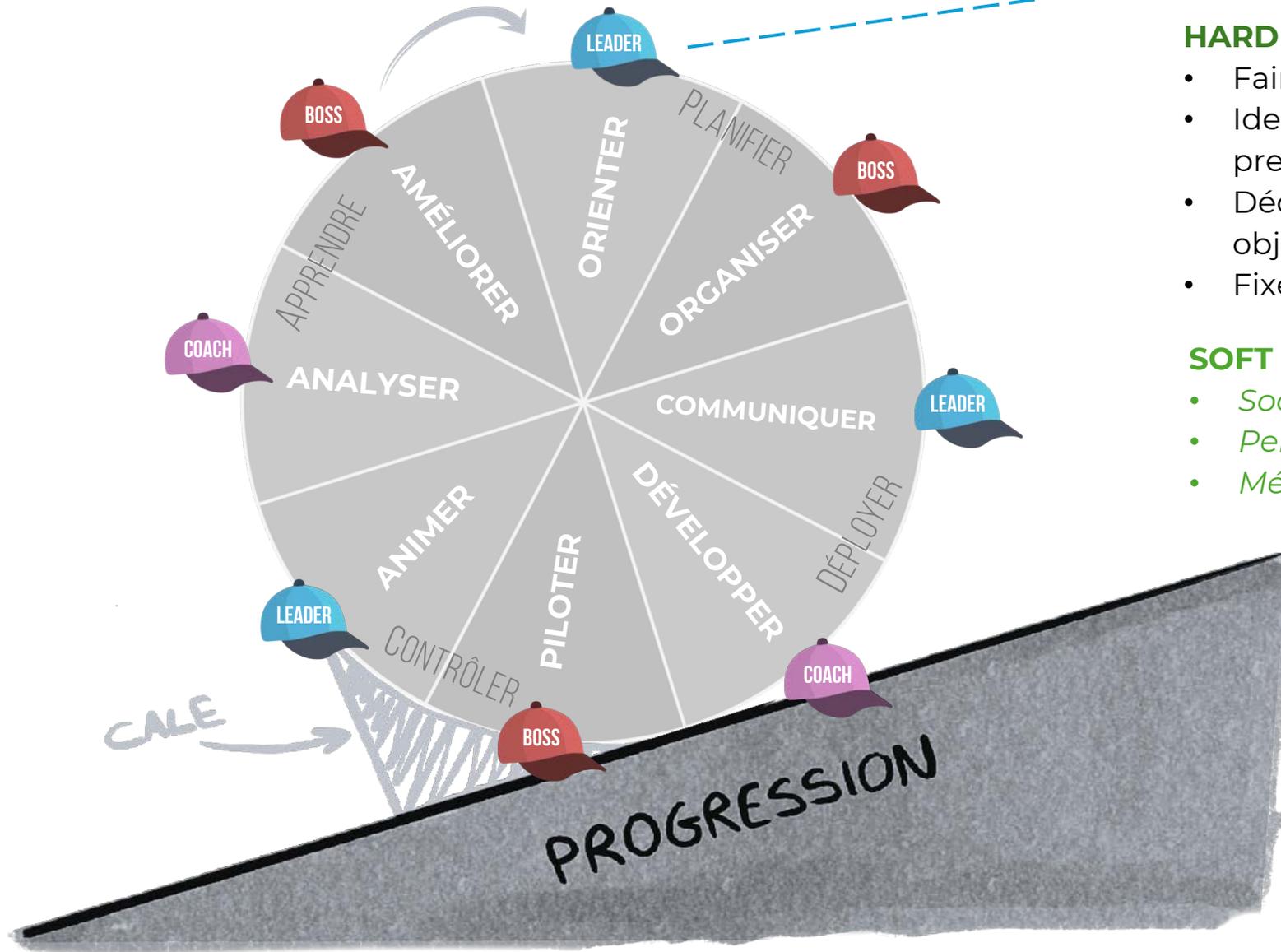
Mobiliser l'équipe, Engager dans l'action, Développer l'autonomie.



# LE CYCLE : MISSIONS ET ACTIVITÉS

Phase	Mission	Casquette « dominante »	Activités	Compétences
PLANIFIER	ORIENTER	LEADER	Fixer un cap et donner du sens à l'équipe	<b>HARD SKILLS</b> (compétences techniques / savoir faire)  +  <b>SOFT SKILLS</b> (sociales, personnelles, méthodologiques)
	ORGANISER	BOSS	Définir les rôles, responsabilités et modes de fonctionnement	
DÉPLOYER	COMMUNIQUER	LEADER / COACH	Mobiliser et engager son équipe dans l'action	
	DEVELOPPER	COACH	Accompagner et accroître l'autonomie de ses collaborateurs	
CONTRÔLER	PILOTER	BOSS	Mesurer, surveiller et réguler les activités	
	ANIMER	LEADER	Réunir, fédérer et dynamiser le collectif	
APPRENDRE	ANALYSER	COACH	Exploiter les résultats et apprendre collectivement	
	AMÉLIORER	BOSS	Faire progresser et/ou adapter son organisation	

# LE CYCLE DU MANAGEMENT



## Fixer un cap et donner du sens à l'équipe

### HARD SKILLS

- Faire un état des lieux
- Identifier et répondre aux attentes des parties prenantes
- Décliner la stratégie et donner du sens aux objectifs collectifs et individuels
- Fixer et formaliser des objectifs pertinents

### SOFT SKILLS

- *Sociales* : négociation
- *Personnelles* : leadership
- *Méthodologique* : pensée critique

## LES INSPIRATIONS

« Hâtez-vous lentement ; et, sans perdre courage,  
Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage.  
Polissez-le sans cesse et le repolissez.  
Ajoutez quelquefois, et souvent effacez. »



**NICOLAS BOILEAU**

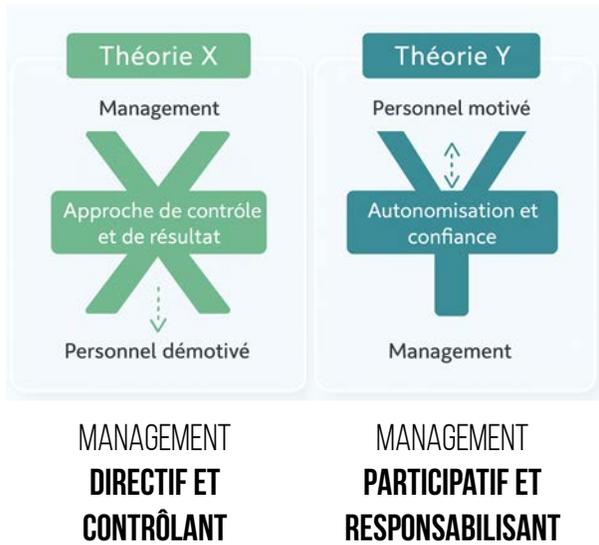


**WILLIAM E. DEMING**

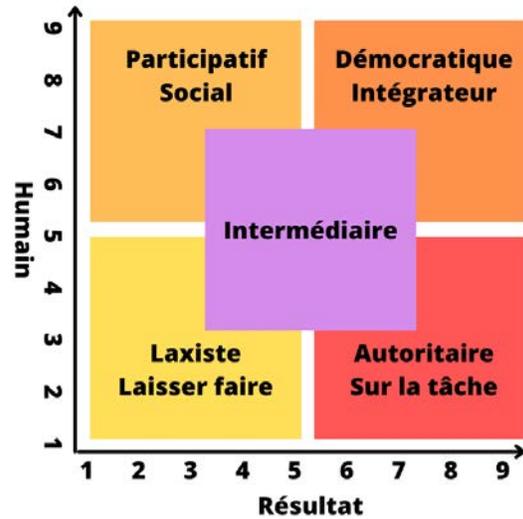
« Il ne suffit pas de faire de son mieux ;  
il faut savoir ce qu'on veut faire  
puis faire de son mieux. »

« It is not enough to do your best;  
you must know what to do, and then do your best. »

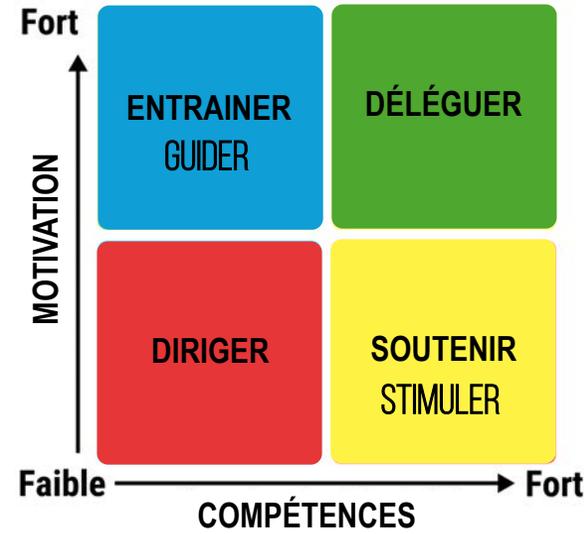
# QUESTION DE STYLES ?



**THÉORIE X / Y**  
MC GREGOR  
1960



**MANAGERIAL GRID**  
BLAKE ET MOUTON  
1964



**LEADERSHIP SITUATIONNEL I**  
HERSEY ET BLANCHARD  
1969, 1972, 1977

**LEADERSHIP SITUATIONNEL II**  
BLANCHARD  
1985

**SKILL WILL MATRIX**  
MAX LANDSBERG  
1996

	LE SOI	LE SOCIAL
RECONNAISSANCE Qui je suis	<b>CONNAISSANCE DE SOI</b> Reconnaitre votre état émotionnel et comprendre l'impact que vos émotions ont sur les autres	<b>CONSCIENCE D'AUTRUI</b> Savoir se mettre à la place des autres pour les comprendre et faire preuve d'empathie
RÉGULATION Ce que je fais	<b>MAÎTRISE DE SOI</b> Savoir gérer vos émotions dans les situations difficiles pour mieux communiquer avec les autres	<b>COMPÉTENCES SOCIALES</b> Entretenir de bonnes relations interpersonnelles avec vos employés et vos collaborateurs
	Comment nous gérons nous-mêmes	Comment nous gérons nos relations

**INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE**  
GOLEMAN  
1995

# LES STYLES DE MANAGEMENT / LEADERSHIP

Nbre de styles	Référence	Description	Orientation
2 styles	<b>THÉORIE X ET Y</b> MCGREGOR	<b>X</b> : Directif et contrôlant / <b>Y</b> : Participatif et responsabilisant.	<i>Etat d'esprit du personnel :</i> <b>Confiance</b> vs <b>méfiance</b>
5 styles	<b>MANAGERIAL GRID</b> BLAKE ET MOUTON	Autoritaire, Social, Équilibré, Club social, Laissez-faire.	<i>Préoccupation du manager :</i> <b>Résultats</b> (production) vs <b>personnes</b> (besoins)
4 styles	<b>LEADERSHIP SITUATIONNEL I</b> HERSEY ET BLANCHARD	Directif, Persuasif, Participatif, Délégatif.	Comportement du manager : <b>Résultats</b> (tâches) vs <b>Personnes</b> (relations)
4 styles	<b>LEADERSHIP SITUATIONNEL II</b> BLANCHARD	Diriger, Entraîner, Soutenir, Déléguer.	Développement du collaborateur : <b>Compétence</b> et <b>motivation</b>
6 styles	<b>INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b> DANIEL GOLEMAN	Coercitif, Autoritaire, Affiliatif, Démocratique, Modèle, Coach.	<b>Climat émotionnel</b> et <b>mobilisation des émotions</b>

# LES MODES DE MANAGEMENT

Nbre de modes	Référence	Description	Orientation
3 modes	<b>SYNTHÈSE</b> DELORME / SACHS	<b>Directif</b> (indiquer), <b>Participatif</b> (ajuster), <b>Collaboratif</b> (engager)	<i>Autonomie et progression de l'équipe</i> <b>Niveau d'encadrement / responsabilisation</b>

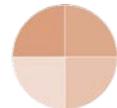
## Les +



Lisible et actionnable



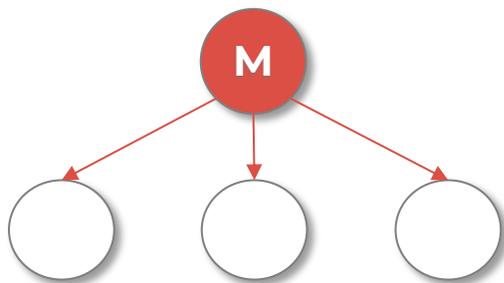
Modalités d'action et types d'interactions



Progression dynamique // Cycle d'apprentissage

# LES MODES DE MANAGEMENT

## 1. DIRECTIF

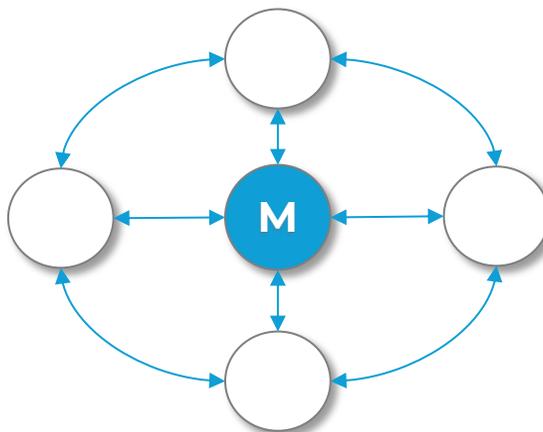


**#indiquer**

- >> supervision directe
- >> standardisation des tâches
- >> respect des méthodes

🎯 **cadrer et réaliser** précisément les tâches attendues

## 2. PARTICIPATIF

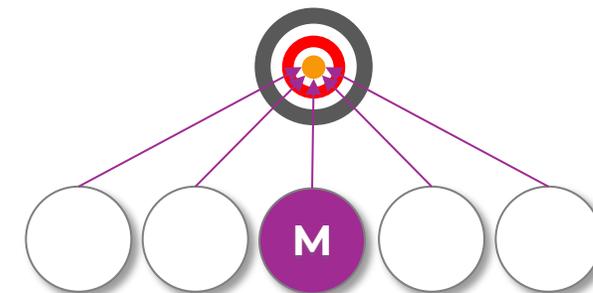


**#ajuster**

- >> échanges et régulation
- >> médiation
- >> transaction

🎯 **s'ajuster avec les équipes** en favorisant la coopération

## 3. COLLABORATIF



**#engager**

- >> responsabilisation
- >> initiative
- >> agilité

🎯 **Impliquer** en favorisant autonomie et épanouissement

# L'ADAPTATION DES MODES AU CONTEXTE



## MATURITÉ DE L'ÉQUIPE



Niveau de compétence / motivation ?



## COMPLEXITÉ DE LA TÂCHE



Routine / Maitrise vs. Nouveauté / Innovation ?



## PRIORISATION



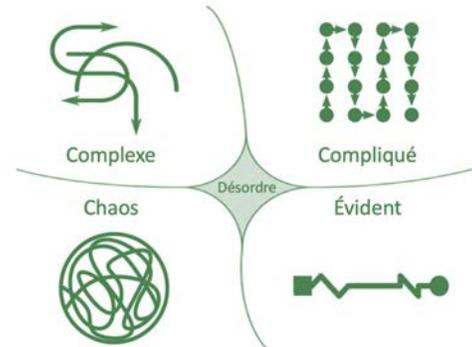
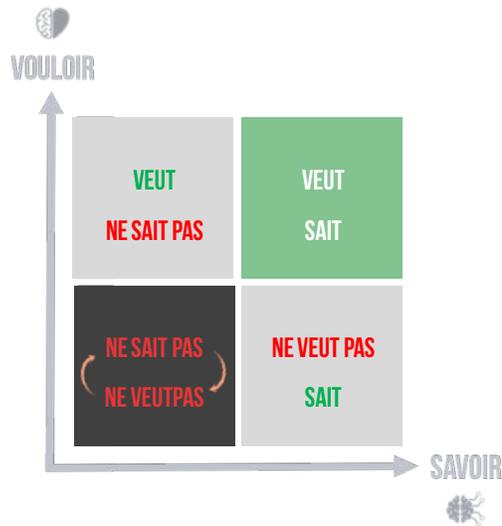
Réactivité vs. co-construction ?



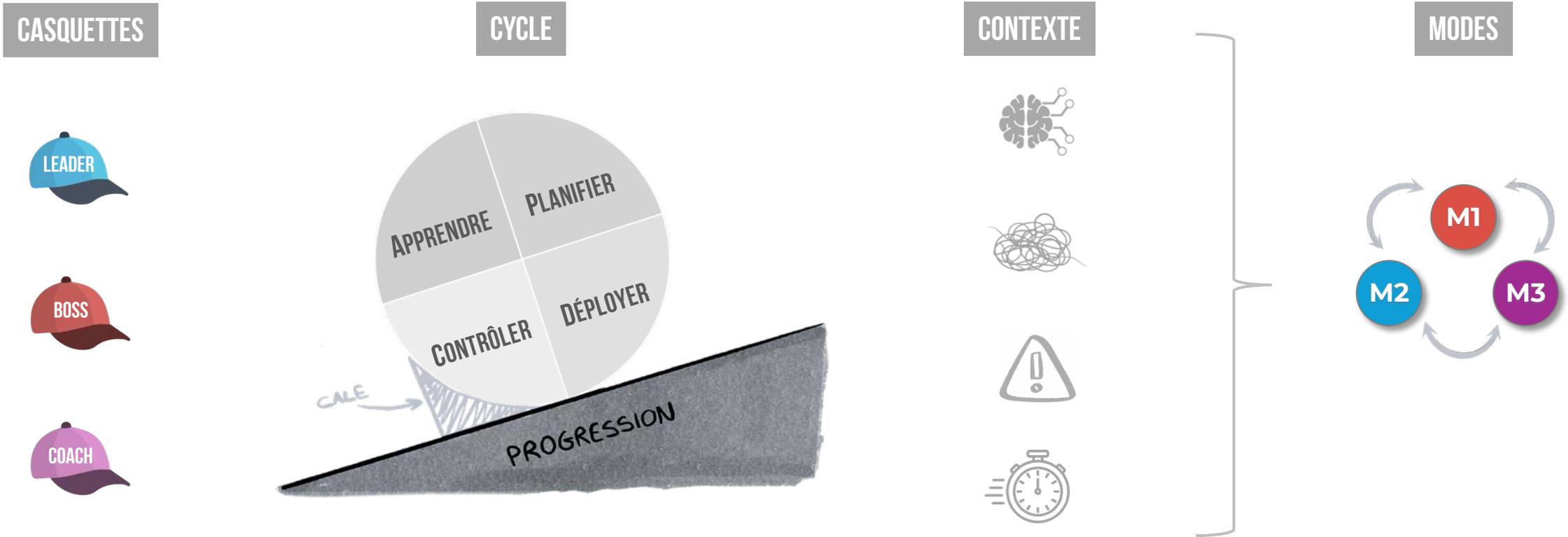
## TEMPORALITÉ



Résultat immédiat vs. développement ?



# LA DYNAMIQUE D'ADAPTATION



Être manager,

c'est **porter ses trois casquettes** en progressant dans son cycle du management  
en **ajustant son mode au contexte** pour concilier performance et bien-être.



Accompagner et développer l'expertise managériale

# Questions - Réponses



# MERCI À VOUS !



**Gardons le contact**  
formation@gereso.fr

