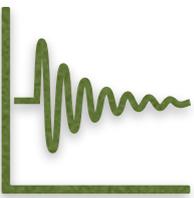


# Formations Management et Leadership

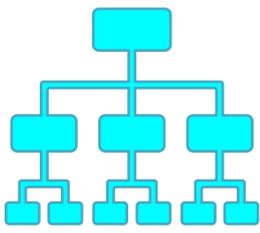
AO

# Notre approche de la formation



- ▶ « Ah la formation était très bien, j'ai appris plein de choses sur moi et pour mon équipe... mais... notre chef il ne pourrait pas la faire ? Et les autres membres de la Direction ? » Nous avons entendu cette phrase bien souvent. Elle met en exergue plusieurs choses : l'importance de l'exemplarité, la difficulté à changer dans un cadre donné, la difficulté à rendre efficace les formations en termes d'évolution si l'ensemble des managers n'est pas dans un mouvement partagé etc.
- ▶ C'est pourquoi, notre approche de la formation s'appuie sur deux propositions fortes :
- ▶ S'inspirer du coaching et de sa dynamique en favorisant des formats plutôt brefs (2-3 jours maximum). Toujours entrecoupés d'une intersession qui permet l'expérimentation et la mise en pratique avec retour d'expérience à la journée qui suit.
- ▶ Planifier des temps de retours et d'échanges avec la direction. Selon notre expérience, en formation, les managers ont beaucoup de choses à exprimer : leurs besoins, des attentes vis-à-vis de la hiérarchie, des frustrations vis-à-vis de tel ou tel service etc. On pourrait penser que ce n'est pas le sujet. Quand ces éléments sont pris en compte, formalisés et remontés pour être traités, cela permet d'avancer collectivement, et pour les managers de sentir entendus. Alors il est plus facile de travailler sur eux et de se remettre en question.
- ▶ Nous pensons que ce qui fait fondamentalement évoluer la culture managériale se trouve à la croisée de trois aspects fondamentaux :
  - 1) *une orientation générale (vision stratégique) claire.*
  - 2) *une connaissance partagée de notions et de pratiques - c'est ce que vise les modules de formation.*
  - 3) *une habitude à se parler de sujets délicats, à réguler ensemble, entre les différents niveaux hiérarchiques et aussi en transverse avec les collègues des autres services.*

# Les éléments communs à tous nos modules



- ▶ Chaque module de formation commence par un temps d'**inclusion** qui permet aux stagiaires de prendre contact et de poser leurs « valises ».
- ▶ Chaque module se termine par une **évaluation** écrite et orale des stagiaires. L'évaluation écrite pourra être faite électroniquement, ce qui permettra de faire des synthèses rapides. Le temps sera pris en salle pour remplir le questionnaire afin de garantir un taux de réponse significatif.
- ▶ A la fin de chaque module les stagiaires seront amenés à faire un bilan personnel, un **PAC** (Plan d'Amélioration Continue). Ils identifieront ce qu'ils veulent tester et seront encouragés à échanger entre eux sur leurs expérimentations suite au module.
- ▶ Les modules comporte des apports notionnels, des temps d'échanges, des  mises en situations, des temps d'analyse de cas pratiques, des jeux pédagogiques etc.
- ▶ Tous ces moments seront menés dans un esprit d'apprentissage valorisant (pédagogie positive) : ceci implique qu'à l'issue, le temps de **Feedback** visera à mettre en évidence ce qui a été bien fait, ce qui est modélisant et aussi ce qui aurait gagné à être fait différemment.

## 1. Objectifs

- a. progresser dans son management quotidien
- b. acquérir méthodes et astuces favorisant l'adaptation de son management aux différents types de personnes
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : avoir une expérience d'au moins 2 ans en management.

## 3. Thèmes abordés

- a. Qu'est-ce que « manager » ?
  - i. Définition du Management
  - ii. Se positionner comme manager : la notion de responsabilité.
  - iii. Le triangle du manager (Cadre, Lien, Sens) pour piloter son équipe et les indicateurs liés.
- b. Les 2 dimensions du management
  - i. l'opérationnel : process, méthode, contrôle, résultats
  - ii. le relationnel : cohésion, réunion, communication
- c. Les styles de management possibles et efficaces en fonction des situations rencontrées :
  - i. Urgences
  - ii. Changements
  - iii. Directives à faire passer
  - iv. Recherche d'idées
  - v. Démultiplication d'activités
- d. Mises en situation caractérisant les styles de management
- e. Adapter son style de management en fonction des personnes de mon équipe (Hersey/Blanchard + Lenhardt)
  - i. Comprendre les cycles de l'Autonomie et comment manager :
    1. le dépendant
    2. le rebelle négatif
    3. l'indépendant soliste
    4. l'élément positif
  - ii. Etude de cas : choix de la bonne attitude
- f. Les Actes du manager en individuel : mises en situations
  - i. clarification
  - ii. recadrage
  - iii. valorisation
  - iv. délégation

## 1. Objectifs

- a. progresser dans son management quotidien
- b. acquérir méthodes et astuces favorisant l'adaptation de son management aux différents types de personnes
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : animer une équipe.

## 3. Thèmes abordés

- a. Qu'est-ce que « manager » ?
  - i. Définition du Management
  - ii. Se positionner comme manager : la notion de responsabilité.
  - iii. Le triangle du manager (Cadre, Lien, Sens) pour piloter son équipe et les indicateurs liés.
- b. Les 2 dimensions du management
  - i. l'opérationnel : process, méthode, contrôle, résultats
  - ii. le relationnel : cohésion, réunion, communication
- c. Les 4 styles de management possibles et efficaces en fonction des situations rencontrées :
  - i. Urgences
  - ii. Changements
  - iii. Directives à faire passer
  - iv. Recherche d'idées
  - v. Démultiplication d'activités
- d. Mises en situation caractérisant les styles de management
- e. Adapter son style de management en fonction des personnes de son équipe (Hersey/Blanchard + Lenhardt)
  - i. Comprendre les cycles de l'Autonomie et comment manager :
    1. le dépendant
    2. le rebelle négatif
    3. l'indépendant soliste
    4. l'élément positif
  - ii. Etude de cas : choix de la bonne attitude
- f. Les Actes du manager en individuel (training)
  - i. clarification
  - ii. recadrage
  - iii. valorisation
  - iv. délégation
- g. Qu'est-ce qu'une équipe ?
  - i. les ingrédients
  - ii. du chaos la performance (mise en situation)
- h. Les Actes du manager en collectif (training)
  - i. briefing / débriefing
  - ii. recadrage collectif
  - iii. recherche de solutions
  - iv. mobilisation

## 1. Objectifs

- a. progresser dans sa pratique de l'animation de réunion
- b. acquérir méthodes et astuces favorisant l'efficacité
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : animer des réunions soit en transverse soit avec son équipe.

## 3. Thèmes abordés

- a. Qu'est-ce qu'une réunion efficace ?
- b. Faire la différence entre rapidité et efficacité.
- c. Les besoins d'une équipe en réunion et les grandes familles de réunion.
- d. Les Facteurs clés de succès de l'animation de réunion : training (mise en situations, jeux de rôle) à chaque étape
  - Clé n°1 : les participants, la disposition de la salle et ses conséquences
  - Clé n°2 : la préparation de la réunion : la règle des 50%.
  - Clé n°3 : un ODJ motivant : préciser les livrables, les attendus ( $\neq$  entre objet et objectif) ; faire participer à la construction de l'ODJ, comment ?
  - Clé n°4 : le séquençage : alterner méthodes et techniques d'animation.
  - Clé n°5 : mettre en place des réunions déléguées en différenciant les fonctions et les rôles : animateur, time-keeper, pousse-décision, secrétaire, frigo.
- e. La gestion des perturbations en réunion (jeux de rôle)
  - Les événements : interruption, changement de cap.
  - Les personnes : du bavard au rebelle en passant par le muet, l'absent...
- f. La prise de décision en réunion (une mise en situation à chaque étape)
  - Les modes possibles : le "pas de décision", l'annonce, la consultation, le travail d'une minorité, le vote à la majorité, la recherche de l'unanimité — quand est-ce approprié ou pas ? Training
  - Le relevé de décision : compte-rendu ou pas ?
  - La communication d'une décision : A qui ? Quand ? Comment ? Training.
  - Le suivi des décisions : la reprise des décisions précédentes et leur validation ?

# Module « Manager de managers »

2  
jours

code : ARE

## 1. Objectifs

- a. comprendre la spécificité du management de managers
- b. renforcer sa capacité à faire progresser ses managés, savoir les coacher.
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en position de manager des managers.

## 3. Thèmes abordés

- a. Se positionner comme manager de manager
  - i. Les 3 niveaux à gérer : contenu/processus/sens (Lenhardt)
  - ii. Les 3 rôles : Expert / Manager / Manager coach
  - iii. Les *gaps* à passer . les changements de posture induits.
  - iv. Questionnaire sur le « manager coach » et ses compétences.
- b. Adapter son management à chaque manager
  - i. S'adapter au degré d'autonomie de chacun
  - ii. Déléguer et mettre en place un accompagnement (suivi)
  - iii. Mettre en place des outils de pilotage (tableaux de bord, reporting, alertes, informations etc.)
  - iv. Intervenir auprès des équipes à bon escient
  - v. Accompagner ses collaborateurs dans le changement.
- c. Structurer les entretiens de coaching avec la technique MENTOR
  - i. Créer une prise de conscience de l'objectif à atteindre
  - ii. Créer une prise de conscience du chemin restant à parcourir
  - iii. Elaborer un plan de changement
  - iv. Organiser le suivi de ce plan
  - v. Analyser le succès afin de pouvoir le reproduire
- d. Gérer des situations difficiles
  - i. Aider ses managers à gérer des situations conflictuelles.
  - ii. Savoir préparer et prendre les décisions nécessaires en cas de non évolution de la situation.
  - vi. Mener un entretien de recadrage, sur quelles bases ?
- e. Les différents types de personnalités
  - i. Battant, Leader, Innovateur, Normalisateur, Conseiller, Médiateur, Aidant, Loyaliste, Concepteur.
  - ii. Comment s'adapter et gérer les difficultés posées par chacune de ces personnalités ?

# Module « Développer son Leadership »

2  
jours

code : DSL

## 1. Objectifs

- a. savoir s'affirmer et progresser dans le fait de décider
- b. découvrir son propre style de leadership
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en position de décideur

## 3. Thèmes abordés

- a. Définition du leadership
  - a. Qu'entend-on par leadership ?
  - b. Chacun gagnerait à développer son style de leadership (échanges autour du texte de Jim Collins sur le leader)
- b. Les grands styles de leadership ou façons d'être leader
  - a. Questionnaire individuel et positionnement
  - b. Descriptif des 9 grandes familles de leaders (illustrations)
- c. Des qualités à acquérir pour développer leadership
  - a. Développer une vision personnelle et collective : étapes et moyens d'y parvenir.
  - b. Construire un collectif : les ingrédients, les écueils.
  - c. La capacité à décider : le processus d'une décision. Faut-il toujours décider ? Qu'est-ce que décider ? Comment trancher ?
  - d. La faculté à se remettre en question et le renforcement de la confiance en soi.
  - e. Muscler son écoute et son empathie : exercices.
  - f. Renforcer son assertivité - capacité à s'affirmer : faire des demandes claires et savoir dire non - questionnaire et mises en situation : « Je demande, Je refuse, Je critique, Je sais résoudre les problèmes relationnels, Je négocie »
- d. Renforcer sa capacité à négocier en leader
  - a. Les clés de la négociation
  - b. La préparation, Le déroulement
  - c. La notion de BATNA (approche d'Harvard)
  - d. La conclusion temporaire puis le bouclage

# Module « Gérer les conflits au quotidien »

2  
jours

code : GCQ

## 1. Objectifs

- a. mieux gérer les différents
- b. repartir avec des trucs et astuces qui permettent de sortir de situations compliquées par le haut
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : aucun

## 3. Thèmes abordés

- a. Le conflit : définition
  - i. Le conflit fait souvent peur
  - ii. Les causes des conflits et les effets du conflit
- b. Des problèmes de communication ?
  - i. Des filtres de brouillage : sélection, généralisation, distorsion
  - ii. Les Pointeurs de Précision (La boussole du Langage - approche PNL)
- c. Les ingrédients du conflit
  - i. Sujet du conflit : le prétexte ≠ cause du conflit : les valeurs agressées
  - ii. Les différentes phases du conflit
  - iii. Le traitement du conflit selon les formes de conflits (froids, chauds, tests)
- d. Les stratégies de traitement
  - i. Autodiagnostic grâce à un questionnaire avec débriefe
  - ii. Les 4 styles de traitement du conflit : avantages et inconvénients
- e. Quelques clés pour gérer l'agression dans l'instant
  - i. Le Tampon, « Aïkido Verbal », Intention, Disque rayé, Reformulation : pratique.
- f. Le cadre de la Médiation (conflit entre deux personnes)
  - i. Protocole de traitement (Modèle d'Ury/Fischer) et mises en pratiques
- k. Le cadre du conflit direct
  - i. Distinguer opinion / faits / sentiment (approche issue de la CNV - M. Rosenberg)
  - ii. S'exprimer en conflit : OSBD « Je » (Observation, Sentiment, Besoin, Demande)
  - iii. Écouter en situation de conflit avec l'OSBD « Tu » : prendre de la distance et rester facilitant pour trouver une résolution.

## 1. Objectifs

- a. mieux gérer les différents
- b. repartir avec des trucs et astuces qui permettent de sortir de situations compliquées par le haut
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de management (direct ou transverse)

## 3. Thèmes abordés

- a. Les différentes personnalités qui émergent dans une équipe...
  - i. hyper-affirmées, hyper-réservées, hyper envahissantes, hyper méfiantes
  - ii. Trouver leurs qualités inhérentes
  - iii. Quelques leviers de changement
- b. Les notions de rôles et de jeux psychologiques
  - i. Le triangle de Karpman : explication des rôles de Persécuteur/Victime/Sauveteur
  - ii. Apport sur les positions de vie
  - iii. Comment sortir concrètement du triangle dramatique : mise en situations
- c. Un point particulier : les jeux de pouvoir le non respect des frontières et/ou des règles. Que faire ? Comment le traiter ?
- d. L'importance de la régulation dans une équipe
  - i. Qu'est-ce que c'est ?
  - ii. Prévenir vaut mieux que guérir.
  - iii. Comment faire ? 2 méthodes proposées.
- e. Quand prévenir ne suffit pas : manager les situations d'agression
  - i. Traiter le problème avec recul (faits)
  - ii. Gérer l'émotionnel (sentiment)
  - iii. S'orienter solution (demande)
  - iv. Mise en application : protocoles de gestion de conflits
- e. Rester ouvert pour éviter l'exclusion
  - i. La triple gestion (personnelle, relation, équipe)
  - ii. Connaître son seuil de tolérance
- f. Les cas extrêmes...
  - i. A quelles conditions et comment les manager ?
    - 11. Quand passer le relais ou traiter ?
    - 12. Se préserver
    - 13. Le cadre : temps, refuge, respect...
  - ii. Les possibilités d'action

# Module : Management d'une équipe à distance

2  
jours

code : MED

## 1. Objectifs

- a. appréhender la spécificité du management à distance
- b. repartir avec des trucs et astuces concrètes
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de management à distance

## 3. Thèmes abordés

- a. La spécificité du management à distance par rapport au management classique : faire confiance est une nécessité !  
Comment faire ?
- b. Le concret des nouvelles formes de travail (diagnostic)
  - i. Le télétravail
  - ii. Les nouvelles technologies
  - iii. Les projets transversaux
- c. Mesurer l'impact de la distance sur :
  - i. l'esprit d'entreprise
  - ii. l'esprit d'équipe
  - iii. le renforcement des tensions possibles
- d. Renforcer la proximité à distance :
  - i. Les règles d'usage
  - ii. Les interdits
  - iii. Les précautions à prendre
  - iv. Les actes de management à programmer : aménager des temps pour les réunions physiques
- e. Bâtir un plan de réussite :
  - i. définir les missions et objectifs de chacun
  - ii. mettre en place des outils de pilotage, tableaux de bord
  - iii. construire les leviers d'action et les indicateurs de réussite pour atteindre les objectifs
  - iv. élaborer des outils de reporting et de suivi
- f. Organiser la communication :
  - i. connaître les règles fondamentales pour communiquer à distance
  - ii. identifier les particularités pour mener les entretiens et les réunions à distance
  - iii. organiser des vidéos ou des call-conférences efficaces...

## 1. Objectifs

- a. améliorer sa communication
- b. connaître ses points forts et ses axes de progrès sur le sujet
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de management à distance

## 3. Thèmes abordés

- a. Les enjeux d'une bonne communication
- b. Ce qui se passe quand la communication ne fonctionne pas bien dans les deux sens : les dérives !
- c. Les idées clés d'une bonne communication
  - i. Les données de la communication verbale, para verbale et non-verbale
  - ii. Analyse de cas
  - iii. Le 'pourquoi' on ne se comprend pas toujours quand on communique
  - iv. Savoir poser de bonnes questions avec la boussole du langage (Robert Dilts - PNL) - training.
- d. Augmenter son écoute active dans le management
  - i. Le cas ludique des « Kaspié »
  - ii. Découvrir les 6 attitudes de Porter
  - iii. Les 3 niveaux d'empathie : sortir de la sympathie sans tomber dans l'apathie.
  - iv. Travailler son empathie
  - v. Apprendre à reformuler : mise en pratique.
- e. Découvrir son style de communication préférentiel (test AMIC - version light du modèle Insight)
  - i. Les conséquences en termes de communication
  - ii. Le style de mes équipiers ? Que faire ? Comment adapter sa communication ?
- f. Savoir transmettre des compétences
  - i. Les éléments clés de la formation en interne
  - ii. Rentrer dans une démarche de tutorat/monitorat : vademecum.
  - iii. Points d'attention et importance du suivi dans le temps.

# Module « Organiser le travail de son équipe »

2  
jours

code : OTE

## 1. Objectifs

- a. mieux gérer son équipe et suivre le travail
- b. gérer ses priorités
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de management

## 3. Thèmes abordés

- a. Qu'est-ce qu'une équipe ?
  - i. Exercice et apports sur : « De quoi a besoin une équipe pour fonctionner au mieux ? » « Comment garder son équipe motivée ? »
  - ii. Connaître les facteurs de motivation et de démotivation (Expérience + Théorie de F. Herzberg / Vroom) : identifier les leviers possibles
- b. Une clé fondamentale : la valorisation des talents
  - i. Les signes de reconnaissance directs et indirects
  - ii. Exercice collectif d'échanges de signes de reconnaissance et débriefe.
- c. Organiser le travail de son équipe :
  - i. Clarifier les attendus et les missions de chacun :
    1. pour quoi la « Job D » ne suffit pas ?
    2. comment faire concrètement ?
    3. que mettre en avant ?
  - ii. Répartir les tâches
    1. identifier les compétences de chacun
    2. savoir/savoir-faire/savoir-être : vers une matrice des compétences ?
  - iii. Mettre en place des rituels managériaux de suivi de chacun
  - iv. Fixer des objectifs « smart » de progrès à chacun
- d. S'organiser dans son travail de manager
  - i. Faire un auto-diagnostic de sa propre utilisation du temps
  - ii. Prioriser : une nécessité comme manager
  - iii. La matrice d'Eisenhower
  - iv. La matrice « Prior »
  - v. Les aides pour passer à l'action
  - vi. la gestion des chronophages
- e. Plan d'Actions Personnalisé
  - a. Chacun le complète et le présente au groupe
  - b. Échanges, questionnement, co-coaching.

## 1. Objectifs

- a. se poser pour décider sereinement
- b. apprendre à rationaliser et à faire confiance à ses intuitions
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de décideur

## 3. Thèmes abordés

- a. Une décision difficile c'est quoi ?
  - i. Pourquoi est-ce difficile de décider ?
  - ii. Ne pas décider est-ce pire ?
  - iii. L'Impact du temps dans la prise de décision
- b. Les différents types de décision
  - i. Les ≠ types de décision
  - ii. Les 3 grands styles de décideurs
  - iii. La place de l'intuition
- c. Quelques règles d'or
  - i. Prendre le temps de digérer l'information
  - ii. Ne pas réagir sous le coup de l'émotion
  - iii. Trouvez tous les avantages et inconvénients : analyser les risques
  - iv. Prendre du recul pour avoir une vue d'ensemble et envisager les conséquences
  - v. Arrêter de croire qu'il y a un bon et un mauvais choix (loi de Pareto)
  - vi. Prévenir les déconvenues (cf. R. Branson)
  - vii. Faites en sorte que votre décision quelque qu'elle soit devienne la bonne décision
  - viii. Savoir vendre et argumenter sa décision
  - ix. Mettre en œuvre la décision : impliquer, convaincre, déléguer.
  - x. Evaluer une décision sur des critères définis.
- d. Pratiquer quelques outils
  - i. l'arbre de décisions
  - ii. les 7 pourquoi
  - iii. La matrice des 7 « S »
  - iv. le mind-mapping
  - v. la décision collective : étapes et méthodologie.
  - vi. gérer les biais décisionnel

# Module « Accompagner le changement »

3  
jours

code : MOC

## 1. Objectifs

- a. mieux réalisé ce qui est en jeu dans le changement
- b. repartir avec des outils et processus permettant de mieux le manager
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de changement

## 3. Thèmes abordés

- a. Qu'est-ce que le changement
  - i. Le vécu du changement dans l'entreprise
  - ii. Réflexion à partir de mes propres changements réussis et de mes échecs
  - iii. Mise à jour de facteurs clés de succès
- b. Les Enjeux dans le changement
  - i. La notion de système
    1. Le cas IUT
    2. Les lois d'un système
    3. La notion d'homéostasie
  - ii. Les sous-systèmes
    1. Le cas des Taggers
    2. Une bonne gestion des frontières
    3. Les Règles de Fonctionnement
    4. Une régulation mise en place
- a. Les 4 formes de la résistance au changement
  - i. Comment gérer les résistances ?
    - ii. Les Niveaux de changement et leur gestion différente
      1. Changement de type 1 ou l'Ajustement
      2. Changement de type 2 ou l'Évolution
- b. Synthèse et méthodologie d'accompagnement globale
- c. Les Facteurs clés de succès (FCS)
  - i. Avoir une vision
  - ii. Y croire !
  - iii. Communiquer avec pertinence
  - iv. Faire apparaître les gains
  - v. Avoir une méthodologie simple et efficace d'accompagnement
  - vi. Repérer les positionnements des acteurs
  - vii. Travailler en groupe et associer
  - viii. Reconnaître les efforts fournis

# Module « Manager un projet »

3  
jours

code : MP

## 1. Objectifs

- a. revoir les fondamentaux de la gestion de projet (méthode prédictive et agile)
- b. manager son équipe efficacement
- c. échanger les meilleures pratiques

## 2. Pré-requis : être en situation de manager de projet (ou futur)

## 3. Thèmes abordés

- a. Connaître les fondamentaux de la gestion de projet
  - i. Quelques statistiques (Chaos Report)
  - ii. Les enjeux d'un projet
  - iii. Notion de complexité/complication
- b. Cinq Facteurs clés de succès de la conduite de projet
  - i. La cohérence avec la politique de l'entreprise
  - ii. Le choix du chef de projet – test sur « ses atouts personnels »
  - iii. L'implication des acteurs : le fonctionnement d'un groupe
  - iv. La communication autour du projet
  - v. La méthode choisie (prédictive ou agile)
- b. Manager les étapes de la gestion de projet
  - i. La préparation (réflexion en amont du projet)
    1. Définir et cadrer le besoin client
    2. 4 outils : RACI, MOSCOW, QQQQCPC, FDP
  - ii. Le Lancement (l'entrée dans l'action)
    1. DEs outils de planification : WBD, Planning-Poker, Gantt.
  - iii. Le Suivi du projet
    1. 1 outil : le tableau de bord opérationnel
    2. Le Bilan du projet
3. Pérenniser l'expérience
4. La fiche de bilan
- c. Les rôles fondamentaux du « manager de projet » :
  - i. Assurer le suivi
    1. Objectifs, délais, coûts
    2. Tenir le cadre et les règles : Exercice collectif
  - ii. Mobiliser sans être hiérarchique !
  - iii. Communiquer
    1. Expliciter le non-dit
    2. Être à l'écoute (du client, de ses collègues) : Training
  - iv. Gérer les résistances
    1. Gérer les différends en interne
    2. Établir les conditions de la motivation : notion de reconnaissance

## Les supports

Les supports de formation pour l'ensembles des modules seront remis sous 2 formes :

- une forme électronique en version pdf (par mail)
- une version papier minimaliste utilisée seulement quand ce sera nécessaire.

