



Programme détaillé de la formation

Manager l'invisible

Former les futurs managers à repérer, comprendre et agir face aux fragilités humaines et organisationnelles

LAM DES COMPÉTENCES

Fondatrice : **Leïla LEJARD**

Organisme de formation certifié **Qualiopi**

Formation destinée aux écoles de commerce, écoles de management, Programmes Grande École, Masters, MBA, Executive Education et formations de futurs managers, dirigeants, responsables RH, consultants, entrepreneurs et décideurs.

Une formation pour lire autrement les fragilités humaines et organisationnelles

Les futurs managers seront confrontés à des situations humaines, organisationnelles et décisionnelles complexes.

Dans une équipe, les signaux de fragilisation sont souvent déjà visibles : **Fatigue. Erreurs répétées. Tensions. Retards. Désengagement. Perte de concentration. Retrait progressif. Absentéisme. Irritabilité. Baisse de qualité. Difficulté à maintenir l'effort dans la durée.**

⚠ Le problème n'est pas toujours l'absence de signaux. Le problème est souvent leur interprétation.

Ces signaux sont fréquemment lus comme des difficultés individuelles : manque d'organisation, manque de motivation, baisse d'implication, fragilité personnelle, difficulté relationnelle ou incapacité à tenir le rythme.

Ils peuvent pourtant révéler des déséquilibres plus profonds : surcharge, priorités contradictoires, efforts de compensation, fatigabilité, disponibilité cognitive réduite, attention fluctuante, mémoire immédiate fragilisée, maladie invisible, burn-out, perte de confiance, manque de marges de manœuvre ou cadre organisationnel difficile à soutenir.

La formation **Manager l'invisible** apprend aux futurs managers à repérer les signaux visibles et invisibles, à comprendre ce qu'ils révèlent, puis à agir avec responsabilité avant que les situations ne deviennent des ruptures humaines ou organisationnelles.

i L'objectif n'est pas de former des soignants, des psychologues, des juristes ou des spécialistes médicaux. L'objectif est de former des managers capables de **mieux observer, mieux comprendre, mieux orienter et mieux décider.**

Une formation issue de la méthode LAM

La formation s'appuie sur la **méthode LAM**, conçue par Leïla LEJARD.

La méthode LAM propose une lecture structurée des situations humaines et organisationnelles complexes. Elle permet de relier les signaux observés, les contraintes visibles et invisibles, les besoins, les ressources, les compétences et les leviers d'action.

La méthode LAM repose sur une conviction forte : Le travail agit sur l'humain, et l'humain agit sur le travail.

Une compétence n'existe jamais seule. Elle est portée par une personne, dans un contexte, avec une énergie, une charge, des ressources, des contraintes et des marges de manœuvre. Lorsque l'équilibre entre la personne, l'activité, l'organisation et les ressources disponibles se fragilise, les compétences peuvent elles aussi devenir plus difficiles à mobiliser.

Dans le cadre du module, les étudiants travaillent à partir de **supports pédagogiques issus de la méthode LAM** :

Repères de lecture

Signaux visibles et invisibles

Supports d'observation

Analyse de situation

Supports d'analyse

Démarche structurée

Supports de dialogue

Entretien managérial

Supports de décision

Décision responsable

Livrables opérationnels

Synthèse et suivi

Ces supports permettent aux étudiants de passer d'une *situation observée* à une *analyse structurée*, d'un *signal visible* à une *compréhension plus fine*, d'une *interprétation rapide* à une *hypothèse professionnelle*, d'une *difficulté apparente* à une *décision plus responsable*.

- ❏ Les outils internes détaillés de la méthode ne sont pas exposés dans les documents publics. Ils sont utilisés uniquement dans le cadre pédagogique du module, avec accompagnement, afin de préserver la qualité de la méthode et d'éviter toute utilisation simplifiée ou décontextualisée.

Un positionnement différenciant pour les écoles

Les écoles de commerce et de management forment déjà les étudiants à la performance, au leadership, à la stratégie, à la gestion de projet, à la conduite du changement, à l'innovation, à la RSE et à la responsabilité managériale.

Mais elles forment encore trop peu à un enjeu devenu central : **savoir lire les fragilités humaines et organisationnelles avant qu'elles ne conduisent à des ruptures.**

Cette formation apporte une **compétence rare** : apprendre à lire autrement ce qui se voit déjà mal. Elle permet aux futurs managers de ne pas réagir trop vite à un signal visible, mais de comprendre ce qu'il peut révéler avant d'agir.

Elle relie quatre dimensions essentielles :

Lecture des signaux Signaux visibles et invisibles	Fragilités humaines Cognitives et organisationnelles	Responsabilité managériale Posture et décision
Repères RH et juridiques Cadre et limites indispensables		

À qui s'adresse cette formation ?

Cette formation s'adresse aux étudiants et participants engagés dans des cursus préparant à des responsabilités managériales, de direction, de conseil ou d'entrepreneuriat.

Programmes et cursus

- Étudiants en école de commerce
- Étudiants en école de management
- Programmes Grande École
- Masters RH, management, entrepreneuriat
- Masters stratégie, transformation des organisations
- Masters RSE
- MBA
- Participants en Executive Education

Profils ciblés

- Futurs managers
- Futurs dirigeants
- Futurs entrepreneurs
- Futurs responsables RH
- Futurs consultants
- Futurs chefs de projet
- Futurs décideurs

Intégration possible dans les cursus

La formation peut être intégrée dans des modules liés aux thématiques suivantes :

Management responsable	Leadership	Ressources humaines	QVCT
Santé mentale	Inclusion & Handicap	RSE	Éthique managériale
Prévention des risques	Transformation des organisations	Management durable	Conduite du changement
Entrepreneuriat responsable	Responsabilité managériale	Préservation des compétences	Qualité de la décision
Gestion des situations humaines complexes			

Prérequis

- ✔ **Aucun prérequis médical, juridique ou technique n'est nécessaire.**

Une première sensibilisation au management, aux ressources humaines, à l'organisation ou à la conduite de projet peut faciliter l'appropriation, mais n'est pas obligatoire.

La formation s'appuie sur des situations professionnelles concrètes et sur une démarche progressive qui permet à chaque étudiant de s'approprier les repères à partir de son niveau de départ.

Ce que les participants seront capables de faire

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

1 Identifier les signaux visibles et invisibles de fragilisation

Repérer les signaux dans une situation professionnelle concrète.

2 Comprendre et distinguer

Distinguer les faits observables, les interprétations et les hypothèses. Comprendre que certains signaux visibles peuvent être mal interprétés.

3 Comprendre les mécanismes de fragilisation

Effets de la fatigue, du burn-out, de la charge cognitive, de l'attention fluctuante, de la mémoire immédiate fragilisée et des efforts de compensation.

4 Adopter une posture managériale responsable

Posture non médicalisante, non stigmatisante, respectueuse de la confidentialité et des limites du rôle managérial.

5 Connaître les repères RH et juridiques essentiels

Prévention, santé physique et mentale, risques psychosociaux, non-discrimination, handicap, confidentialité et limites du rôle.

6 Identifier les relais et construire une réponse adaptée

Mobiliser RH, référent handicap, médecine du travail, direction ou dispositifs internes. Préserver les compétences et décider avec responsabilité.

Compétences développées

Lecture et analyse

- Lecture structurée d'une situation complexe
- Repérage des signaux visibles et invisibles
- Analyse des mécanismes de fragilisation
- Distinction entre faits, interprétations et hypothèses
- Compréhension des contraintes humaines, cognitives et organisationnelles
- Compréhension des effets du burn-out, de la fatigabilité et de la disponibilité cognitive

Posture et décision

- Prise en compte des maladies invisibles sans intrusion
- Compréhension des limites du rôle managérial
- Identification des situations nécessitant un relais spécialisé
- Prévention des décisions discriminantes ou juridiquement risquées
- Respect de la confidentialité et des droits des personnes
- Prévention des ruptures humaines et organisationnelles
- Construction de recommandations professionnelles
- Décision éthique et soutenable

Ce que la formation ne fait pas

- ⊗ Cette formation ne vise pas à diagnostiquer un trouble, évaluer une pathologie, prendre en charge une souffrance psychique, remplacer les RH, la médecine du travail, le référent handicap ou les professionnels de santé. Elle ne forme pas les étudiants à un rôle thérapeutique ou juridique expert. Elle ne fait pas porter au manager une responsabilité qui dépasse son rôle.

Plus précisément, cette formation ne vise pas à :

- Traiter médicalement le burn-out ou les maladies invisibles
- Former les étudiants à un rôle thérapeutique ou juridique expert
- Faire porter au manager une responsabilité qui dépasse son rôle
- Exiger d'une personne qu'elle révèle des informations médicales
- Évaluer ou diagnostiquer une pathologie ou un trouble

Elle vise à former les futurs managers à **mieux repérer, mieux comprendre, mieux dialoguer, mieux orienter et mieux décider.**

Durée et formats possibles

Format recommandé : 15 heures, réparties en 5 séances de 3 heures.

Ce format est recommandé pour les écoles de commerce et de management, car il permet d'intégrer correctement la dimension humaine, organisationnelle, managériale, RH et juridique.

Conférence introductive

1 h 30 à 2 heures

Introduire les enjeux de fragilités invisibles, santé mentale, burn-out et responsabilité managériale.

Atelier court

3 heures

Travailler sur un cas concret de signaux visibles mal interprétés.

Module standard court

12 heures : 4 séances de 3 heures

Former aux fondamentaux de la lecture des signaux, de l'analyse des fragilités et de la posture managériale responsable.

Module recommandé ★

15 heures : 5 séances de 3 heures

Intégrer pleinement la lecture LAM, la posture managériale, la prévention des ruptures et les repères RH et juridiques essentiels.

Module approfondi

18 à 21 heures

Approfondir les cas pratiques, les mises en situation et la production de recommandations.

Parcours intégré

35 heures

Intégrer la formation dans un parcours complet autour du management responsable, de la santé mentale, de l'inclusion et de la transformation des organisations.

Intervention récurrente

Sur un trimestre, un semestre ou une année

Selon la maquette pédagogique de l'école.

Séance 1 : Lire autrement les signaux visibles

Durée : 3 heures

Objectif : Comprendre que les signaux de fragilisation sont souvent visibles, mais mal interprétés.

Contenus abordés

- Fragilités humaines et organisationnelles
- Signaux visibles : fatigue, erreurs, tensions, retards, désengagement, perte de concentration, retrait progressif
- Signaux moins visibles : efforts de compensation, surcharge non formulée, fatigue cognitive, perte de confiance, mémoire immédiate fragilisée
- Réciprocité fondatrice : le travail agit sur l'humain, et l'humain agit sur le travail
- Risques d'interprétation hâtive
- Ce qu'un manager peut observer. Ce qu'un manager ne doit pas diagnostiquer.

Supports mobilisés

- Repères de lecture des signaux visibles et invisibles
- Support d'observation de situation
- Support de distinction entre faits, interprétations et hypothèses

Cas pratique

Analyse d'une situation dans laquelle une personne ou une équipe présente des signaux visibles de fragilisation : retards, erreurs, irritabilité, retrait, baisse de concentration, perte d'engagement.

Les étudiants distinguent :

- Les faits observables
- Les interprétations possibles
- Les hypothèses professionnelles
- Les risques de mauvaise décision



Livrable étudiant

Une note courte de lecture de situation.

Séance 2 : Comprendre ce que les signaux révèlent

Durée : 3 heures

Objectif : Comprendre les mécanismes invisibles qui peuvent se cacher derrière les signaux visibles.

Contenus abordés

- Charge de travail et charge cognitive
- Priorités contradictoires
- Interruptions et dispersion attentionnelle
- Fatigabilité et fluctuations d'énergie
- Attention fluctuante. Mémoire immédiate fragilisée.
- Maladies invisibles et vulnérabilités non visibles
- Burn-out et épuisement progressif
- Efforts de compensation. Perte de confiance.
- Confidentialité et limites du rôle managérial

Supports mobilisés

- Support d'analyse des facteurs de fragilisation
- Repères de lecture des contraintes visibles et invisibles
- Support de formalisation d'hypothèses professionnelles

Cas pratique

Analyse d'une situation de manager face à une personne compétente, engagée, mais progressivement fragilisée.

Les étudiants travaillent sur :

- Ce qui se voit
- Ce qui peut être mal interprété
- Ce qui peut rester invisible
- Les hypothèses à éviter
- Les questions professionnelles à poser
- Les relais possibles



Livrable étudiant

Une analyse des facteurs de fragilisation.

Séance 3 : Agir sans stigmatiser ni aggraver

Durée : 3 heures

Objectif : Construire une première réponse managériale responsable.

Contenus abordés

- Posture managériale face aux fragilités invisibles
- Dialogue sans jugement
- Formulation des faits sans interpréter la personne
- Confidentialité et limites du rôle
- Décisions qui aggravent une situation fragile
- Adaptations possibles : rythme, priorités, charge, consignes, communication
- Préserver la compétence sans surprotéger
- Mobiliser les bons relais : RH, référent handicap, médecine du travail

Supports mobilisés

- Support de préparation à l'entretien professionnel responsable
- Repères de dialogue managérial
- Support de clarification des limites et des relais

Mise en situation

Préparation d'un entretien managérial à partir d'un cas sensible.

Les étudiants travaillent sur :

- La formulation des faits
- La posture d'écoute
- Les limites à respecter
- Les questions à poser
- Les erreurs à éviter
- Les premières adaptations possibles



Livrable étudiant

Une trame d'entretien professionnel responsable.

Séance 4 : Comprendre le cadre RH, juridique et les responsabilités du manager

Durée : 3 heures

Objectif : Donner aux futurs managers les repères essentiels pour agir avec discernement face aux fragilités humaines et organisationnelles, sans sortir de leur rôle et sans méconnaître les obligations de l'entreprise.

- ❗ Un futur manager ne peut pas se contenter de bienveillance ou d'intuition. Il doit comprendre le cadre dans lequel il agit : obligations de prévention, santé physique et mentale, risques psychosociaux, non-discrimination, handicap, confidentialité, limites du rôle managérial et relais à mobiliser. L'objectif n'est pas de former des juristes, mais de permettre aux futurs managers de prendre des décisions plus responsables, plus justes et moins risquées.

Contenus abordés

- Obligations générales de prévention de l'employeur en matière de santé physique et mentale
- Principes de prévention des risques professionnels
- Risques psychosociaux et leurs liens avec l'organisation
- Droits des salariés en matière de non-discrimination
- Repères sur le handicap, la RQTH et l'obligation d'emploi
- Enjeux de confidentialité et de respect de la vie privée
- Limites du rôle managérial
- Relais à mobiliser : RH, référent handicap, médecine du travail, direction
- Traçabilité professionnelle

Supports mobilisés

- Support de décision responsable
- Repères RH et juridiques essentiels pour futurs managers
- Support d'orientation vers les bons relais
- Support de traçabilité professionnelle

Cas pratique

À partir d'une situation de fragilisation progressive, les étudiants identifient ce qui relève du manager, ce qui relève des RH, ce qui nécessite un relais spécialisé, et les risques humains, juridiques et organisationnels d'une mauvaise décision.

✔ Livable étudiant

Une fiche de décision responsable comprenant :

- Faits observables
- Points de vigilance
- Limites du rôle managérial
- Relais à mobiliser
- Première réponse professionnelle

Séance 5 : Prévenir les ruptures, préserver les compétences et décider avec responsabilité

Durée : 3 heures

Objectif : Construire une réponse globale permettant de préserver les personnes, les compétences et l'organisation.

Contenus abordés

- Prévention des ruptures humaines et organisationnelles
- Préservation des compétences
- Risques de désengagement, retrait, perte de confiance et départ
- Indicateurs de vigilance
- Plan d'action managérial
- Coopération entre manager, RH, formation et organisation
- Inclusion non stigmatisante
- Santé mentale et responsabilité managériale
- Ce qu'un futur manager doit retenir et éviter

Supports mobilisés

- Support de synthèse managériale
- Support d'adaptation et de suivi
- Support de recommandations professionnelles
- Repères de préservation des compétences

Cas final

Situation complète d'une équipe ou d'un collaborateur montrant des signaux visibles et invisibles de fragilisation. Les étudiants produisent une synthèse managériale structurée.

✔ Livrable final

Une synthèse managériale comprenant :

- Signaux identifiés et risques de mauvaise interprétation
- Contraintes