

Tutos de Coach

**Atelier #1
Bien réagir en situation complexe**

Objectifs de l'atelier

- Offrir aux managers un cadre sécurisé pour (re)jouer et analyser des situations complexes réelles, vécues ou à venir.
- Renforcer leur capacité à réagir de manière ajustée face à des contextes délicats.
- Développer leur lucidité, leur écoute et leur capacité de prise de recul.
- Favoriser une posture d'acteur responsable plutôt que de victime des circonstances.
- Éventuellement trouver des solutions à des problématiques vécues.
- Diffuser des échanges de bonnes pratiques entre pairs

Public concerné

Managers stratégiques, managers de proximité, chefs de projet, toute personne en lien fréquent avec différents partenaires ou intégrée dans des dynamiques collectives et confrontés à des situations humaines ou relationnelles complexes (tensions, conflits, injonctions paradoxales...).

L'atelier est particulièrement pertinent pour des publics en inter-équipe, ou qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.

Format et conditions

- 1 journée ou plus.
- 8 à 12 participants maximum.
- Confidentialité garantie tout au long de l'atelier.
- Présence continue demandée (sans téléphone ni ordinateurs).

Organisation de l'espace

Disposition des chaises en U, avec un espace scénique visible par tous.
Trois chaises supplémentaires sur la « scène », utilisées pour les mises en situation.

Organisation des groupes

Travail en plénière avec des temps de jeu et d'observation.
Rotation des rôles : « client » (celui qui amène la situation), « protagonistes » (qui donnent la réplique), observateurs (le reste du groupe).

Matériel et logistique

- Espace sans table (chaises uniquement)
- Feuilles et stylos pour prise de note
- Tableau paperboard (optionnel pour apports théoriques)

Déroulé pédagogique

Début	Durée	Séquence	Méthode	Matériel
9h00	0h15	Présentation	Tour de table de présentation puis rapide exercice pour se connaître un peu (exp : un jour j'ai...)	Aucun
9h15	0h15	Cadre et intentions	Introduction + règles du jeu	Aucun
9h30	0h10	Mise en situation 1	Première scène jouée	Aucun
9h40	0h10	Plénière 1 Acte 1	Retour des « acteurs »	Aucun
9h50	0h20	Plénière 1 Acte 2	Retour des observateurs	Aucun
10h10	0h05	Plénière 1 Acte 3	Feed-Forwards (tout le groupe)	Aucun
10h15	0h10	Mise en situation 2	Seconde scène jouée	Aucun
10h25	0h10	Plénière 2 Acte 1	Retour des « acteurs »	Aucun
10h35	0h20	Plénière 2 Acte 2	Retour des observateurs	Aucun
11h55	0h05	Plénière 2 Acte 3	Feed-Forwards (tout le groupe)	Aucun
11h00	0h15	Pause		
11h15	0h45	Mise en situation 3	Itérations suivantes selon le temps disponible	
xxx	xxx	...	...	
16h45	0h15	Déclution légère	Moment de relâche. Blague, anecdote	
17h		FIN		

Introduction et règles du jeu

Vous allez travailler sur les différentes façons d'agir lorsque l'on rencontre une situation qui nous prend plus ou moins à défaut.

On va se laisser le temps de creuser les sujets autant que vous le voulez. Pas de stress.

Cela prendra la forme de scènes qu'il vous faudra jouer devant le groupe. Pour certains d'entre vous, ce sera peut-être la première situation complexe ce qu'il vous faudra gérer.

Toutes les scènes seront tirées de vos situations réelles, tout sera vrai.
Le prérequis est que tout ce qui se dira ici est strictement confidentiel.

Les situations qui seront jouées, seront centrées sur le « client » (celui à qui appartient la situation), sur sa problématique, sur son ressenti, sur sa façon de réagir. L'exercice ne doit pas blâmer l'entreprise ou une personne. Le focus reste sur le client.

Si vous n'êtes pas à l'aise a priori avec le côté "théâtre", dites-vous que cela va très bien se passer, vous êtes confrontés à des situations bien plus complexes que cela tous les jours. Cela fait partie de votre métier.

L'exploitation des exercices, la richesse, des enseignements pour vous, dépendra de votre volonté, ou non, de creuser le sujet. Vous êtes les premiers acteurs de cette formation. Votre participation est importante, comme dans une équipe.

Lancement 1^{er} exercice

Méthode pour amorcer le premier exercice et choisir les premiers « acteurs ».

Demander au groupe : « Qui a une situation en tête, difficile, délicate, et est prêt à la jouer devant le groupe ? »

Une situation passée ou à venir. Qui n'est pas résolue, qui questionne encore. Et que l'on peut mettre en scène. Une situation précise, réelle.

Le volontaire, le « client », s'installe sur une chaise sur la « scène ». Pendant deux minutes, il explique le contexte de la situation. Le plus précisément possible. Qui est présent ? Ou est-ce que cela se passe ? À quelle heure ? Toutes les informations utiles pour pouvoir le jouer.

Ensuite, il nomme le(s) protagoniste(s). Il choisit là où les personnes qui vont devoir jouer le ou les rôles du ou des protagonistes. S'il y en a beaucoup, mettre deux personnes ou trois maximum face à lui. Ils joueront le rôle du groupe. Les protagonistes le rejoignent sur la « scène » et s'assoient en face du client.

Ensuite, si le protagoniste s'appelle Nicolas, demander, « Présente-nous, Nicolas. Sa personnalité, quelques adjectifs, qui le qualifient, sa relation avec toi. » Le client répond par exemple : « Il est sérieux, sur la défensive, j'ai une bonne relation avec lui... ». Lui laisser le temps de donner suffisamment de détails pour que le protagoniste sur scène cerne le profil de Nicolas et puisse jouer son rôle le plus fidèlement possible.

Consignes aux « acteurs »

Vous allez devoir jouer la scène le plus fidèlement possible.

- On ne surjoue pas. C'est important.
- Vous n'êtes pas au théâtre, il n'y a pas de public.
- Vous devez faire comme si c'était vrai.
- C'est un prérequis indispensable.

Consignes au client.

Le client peut faire pause si le rôle ne joue pas comme la vraie personne. Dans ce cas, le client (ré)explique où montre comment le protagoniste aurait réagi. Ensuite, la scène reprend.

La scène se joue jusqu'à ce que le coach ait le sentiment que l'on arrive au bout et dise STOP.

Consignes aux observateurs.

Vous devez garder le silence le plus total pour ne pas les perturber. Votre rôle est important.

Consignes 3 temps de plénière

Premier temps de plénière. Aux personnes sur scène.

Comment l'avez-vous vécu ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'avez-vous pensé et que vous n'avez pas dit ?

Sans jugement. Dire je, je, je.

Les faire revenir dans le groupe une fois qu'ils se sont exprimé.

Second temps de plénière.

En plénière. (Plus personne sur la scène)

Qu'avez-vous ressenti, capté, en regardant la scène ?

Qu'avez-vous senti qu'il se jouait ?

Encore une fois, sans jugement. Je, je, je

Troisième temps de plénière

Toujours en plénière

Les Feed-forwards (des options, des alternatives qu'aurait pu faire, dire le client et qu'il n'a pas choisies). Sans jugement, ni mieux, ni moins bien, simplement d'autres possibilités parmi l'infinité de choix possibles.

Le « client » commence.

Faire le tour, puis le formateur, si certaines choses n'ont pas été dites.

Finir par le client pour lui demander une ou deux choses qu'il garde.

Enchaîner avec un second exercice et ainsi de suite.

Exemples d'exercices

Rejouer une scène réelle tirée d'un échange difficile ou qui a laissé l'impression de ne pas avoir su réagir correctement (réunion, recadrage, désaccord...).

- Une réunion d'équipe
- Un RDV avec un salarié, un responsable
- Un temps avec un partenaire...

Après le dernier exercice

Avant de conclure la formation, proposer un court moment plus léger pour détendre l'atmosphère car certaines situations peuvent être pesantes. Une blague ou quelque chose de plus léger.

Posture du coach

- Garantir le cadre (confidentialité, respect, non-jugement).
- Favoriser l'expression authentique sans forcer la participation.
- Observer les dynamiques relationnelles en jeu.
- Ajuster le rythme selon les réactions émotionnelles des participants.
- Faire des apports théoriques pour enrichir l'apprentissage en fonction des thématiques et questionnements soulevés « à chaud » par les groupes.
- Avoir suffisamment d'expérience pour être « tout-terrain » car aucun support théorique n'est préparé à l'avance, étant donné que les thèmes abordés en plénières sont issus de ce qui se sera passé dans les exercices en direct quelques minutes avant. Les apports du coach se font donc au fil de l'eau, en émergence, en fonction des besoins du groupe.

Bons tuyaux

- Insister sur la précision du contexte au moment de la mise en scène.
- Accompagner doucement la première mise en situation pour désamorcer les appréhensions.
- Toujours vérifier la sécurité émotionnelle du "client" après une scène.
- Éviter les analyses "sur" la personne : rester centré sur la situation.
- Jamais seul sur scène à jouer une situation
- Une scène, plus ses plénières prennent environ 45 minutes. On en fait trois à quatre par demi-journée selon leur durée.
- Si, lors de l'exposé du contexte, la situation, vous semble difficilement jouable, par exemple un échange de mails, demander aux clients quel moment précis de sa situation, il veut jouer sur scène.

Variantes

- Possibilité de jouer des situations anticipées (à venir) en mode "préparation".
- Débrief en binôme avant la mise en commun plénière.

Exemples d'usage

- A la suite du [parcours de formation « manager-coach »](#) (module de perfectionnement sur les postures).
- Séminaire inter-équipes ou avec des personnes ne se connaissant pas
- Session de supervision managériale.
- Atelier spécifique lors de rencontres managériales ou d'un séminaire.

Exemples théoriques

- Apports sur les jeux fréquents entre N-1 ; N et N+1 (court-circuitage vs cadre)
- Apports sur la posture basse / haute (communication)
- Notions de triangle dramatique (Karpman)
- Principes de feedforward vs feedback