

Tutos de Coach

**Atelier #2
Savoir lire entre les lignes**

Objectifs de l'atelier

Apprendre à « lire entre les lignes » : repérer les comportements implicites, comprendre les rôles et attitudes joués dans un groupe, et ajuster sa posture en conséquence.

Public concerné

Managers stratégiques, managers de proximité, chefs de projet, personne en lien fréquent avec différents partenaires, toute personne plongée dans des dynamiques collectives complexes.

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

Format et conditions

- Durée de 3h à plusieurs jours selon le nombre d'itérations - 1 jour (4 exercices) est un bon format
- Entre 6 et 24 personnes
- Lieu : Mode présentiel (salle modulable de préférence)
- Prérequis : aucun mais convient mieux à un public sensibilisé au travail en collectif ou désireux de s'y former

Organisation de l'espace

- Tables en îlots (6 personnes par table)
- Espace suffisant pour x groupes selon le nombre de participants
- Zone d'observation en léger retrait (pour le coach)
- Paper-board ou tableau blanc pour affichage des apports théoriques

Organisation des groupes

- Groupes de 6 participants
- Répartition des groupes aléatoire
- A chaque table, chaque participant se voit attribuer un numéro de 1 à 6
- Après chaque itération les groupes se mélangent en veillant à conserver les numéros de 1 à 6 pour chaque groupe (chacun conserve son numéro)
- Rôles distribués secrètement pour chaque itération
- Itérations multiples, avec changement de rôles et de thèmes à chaque tour

Matériel et logistique

- Cartons avec numéros de rôles visibles (voir ci-après)
- Descriptifs des rôles imprimés pour distribution secrète (voir ci-après)
- Papier / stylos pour les exercices et les plénières
- Timer / tableau blanc
- Énoncés d'exercices imprimés pour chaque itération (voir exemples)

Déroulé pédagogique

L'atelier se déroule en plusieurs itérations d'un "même exercice", selon le temps disponible. Chaque itération met l'accent sur certains types de comportements particuliers.

Lors de chaque itération, un temps de plénière sera effectué (ressentis des participants, repérage des effets des différents comportements des rôles, apports théoriques du coach).

Une itération « exercice + plénière » dure entre 45 minutes et 1h30 selon la volonté du groupe de « creuser » avec le coach les comportements mis en lumière.

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	0h30	Exercice 1 Explications 10' + exercice 20'	Répartition en x groupes de 6 + observateurs Distribution des numéros (1 à 6) pour ceux autour des tables (observateurs n'ont pas de numéros). Poser les numéros sur la table, visibles par les autres Distribution des 6 rôles secrets (1 à 6)	Pour chaque groupe de 6 personnes : Chevalets numérotés de 1 à 6, Fiches de description de chacun des 6 rôles Une fiche « consigne »
9h45	0h45	Plénière 1	Faire écrire individuellement (i) leur "ressenti" immédiat suite à l'exercice et (ii) les rôles qu'ils ont cru percevoir. Puis, tour de table, groupe par groupe-> Comment c'était, ressenti à chaud ? -> on ne s'est pas écouté ; tendu ; agréable ; il n'y en a que 2 qui ont parlé ; on n'est pas d'accord ... Puis, groupe par groupe, voir l'impact des rôles sur ce ressenti. Plus quelques apports théoriques du coach en fonction des thèmes abordés par le groupe (que l'on ne connaît pas à l'avance car découlent de ce que le groupe aura vécu en direct)	Papiers – stylos Paper-board pour les apports théoriques
10h30	0h30	Exercice 2 Explications 10' + exercice 20'	Idem exercice 1 mais Les groupes se mélangent Les observateurs passent autour de la table Les numéros (1 à 6) sont redistribués parmi les personnes autour des tables Les nouveaux rôles secrets sont distribués, ainsi que les nouvelles consignes.	Idem exercice 1 avec les nouveaux rôles et nouvelles consignes
11h00	0h15	Pause		
11h15	0h45	Plénière 2	Idem plénière 1	

Réaliser d'autres itérations selon le temps disponible.
Cette fiche tuto comprend les rôles et consignes pour réaliser 4 itérations

Exemples d'exercices

Voici quelques exemples de « consignes » d'exercices que vous pouvez proposer aux groupes pour chaque itération.

Exercice 1

Vous êtes manager et votre hiérarchie donne à votre équipe du travail pour 8. Vous êtes 4.
Votre groupe doit décider ce que ce manager peut faire.

Exercice 2

Vous êtes manager et il vous semble qu'une personne de votre équipe en harcèle une autre de manière insidieuse.
Votre groupe doit décider ce que ce manager peut faire.

Exercice 3

Vous êtes manager et votre collaboratrice vous demande de clarifier, de manière précise et chiffrée, ses objectifs. Vous n'avez pas d'objectifs précis pour les membres de votre équipe.
Votre groupe doit décider ce que ce manager peut faire.

Exercice 4

Vous êtes manager et un de vos collaborateurs vous a dénigré devant des personnes de l'entreprise étrangères au service.
Votre groupe doit décider ce que ce manager peut faire.

Notez ici que ces exercices ne sont qu'un prétexte pour que les groupes travaillent sérieusement sur un sujet. L'attention du coach et les temps de débrief avec le groupe porteront sur les comportements pendant l'exercice, leurs effets sur la dynamique du groupe et les façons de les contrer.

Posture du coach

- Poser un cadre clair (dispositif, rôles, objectifs).
- Observer les dynamiques collectives et les effets des rôles sur les dynamiques de groupe.
- Aider les participants à bien jouer leurs rôles ET participer activement à l'exercice (besoin de bien expliquer ce point avant chaque exercice).
- Aider à faire lien entre les postures observées et les situations réelles des participants.
- Faire des apports théoriques pour enrichir l'apprentissage en fonction des thématiques et questionnements soulevés 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

Pour bien démarrer l'exercice 1

Dans chaque groupe, distribuer leurs rôles aux 6 participants. Leur demander de les lire et les garder secrets.

Leur donner également le chevalet avec le numéro correspondant et le poser devant eux (visible par les observateurs et les autres participants).

Ensuite, pour que les participants fassent les rôles correctement

- Réunir tous les « rôles 1 » de chaque groupe en aparté, et leur donner des consignes sur la façon de tenir ce rôle. Des exemples de comportements, une attention particulière à avoir etc.. Rappeler qu'il faut le jouer vraiment et pas trop lourdement, que c'est important pour l'exercice, même si cela ne correspond pas à leur naturel.
Indiquer également qu'ils devront tenir leurs rôles ET participer activement au travail de groupe durant l'exercice.
- Appeler les « rôles 2 » et faire pareil, jusqu'aux « rôles 6 ».

Consigne aux observateurs : ils doivent essayer de deviner quel est le « rôle » de chacun des 6 participants.

Les participants devront également essayer de deviner.

Désamorcer une situation

Il est possible qu'après un exercice, un participant (X) annonce qu'il a cru détecter chez un autre (Y) tel comportement qui correspond à tel « rôle », à tort, alors que Y n'avait pas de rôle à jouer et s'est comporté « normalement ». Cela peut questionner Y. Dans ce cas, l'animateur peut rappeler que :

- Ce qui se passe dans le groupe est du fait du groupe (pas de l'individu seul)
- Cela peut donner à réfléchir sur nos patterns, c'est super, cependant, à mesurer car il y a des biais du fait de l'exercice
- Le jeu consiste à chercher des rôles là où il n'y en a peut-être pas
- On est en « sur-écoute » du fait de l'exercice

Conserver l'ordre des rôles et des exercices

Les 6 rôles pour chaque exercice (voir descriptif des rôles ci-après) ont été pensés pour être complémentaires. Ils changent à chaque itération et se complètent. Nous conseillons de ne pas modifier leur répartition sur les 4 exercices. Par exemple, les « compétiteurs » sont instaurés dans les mêmes groupes et ont pour consignes secrètes d'être en compétition les uns avec les autres. Le rôle « équipier » présent avec eux doit faire en sorte qu'ils s'entendent, ce qui rend l'exercice plus vivant.

Nous conseillons également de commencer par les rôles de « l'EX 1 » qui permettent un départ plus souple puis de poursuivre avec ceux de « l'EX 2 » puis 3 et 4, dont la profondeur va croissante.

Dans cet ordre

EX1	EX2	EX3	EX4
1 : participant	1 : compétiteur	1 : participant	1 : avocat du diable
2 : digital	2 : participant	2 : mon ami	2 : participant
3 : tout sauf lui	3 : participant	3 : participant	3 : bavard
4 : participant	4 : compétiteur	4 : pessimiste	4 : participant
5 : silencieux	5 : participant	5 : cachottier	5 : participant
6 : participant	6 : équipier	6 : participant	6 : juge

Astuces diverses

- Prévoir un exemplaire des descriptifs de rôles pour l'animateur
- Veiller à ne pas donner 3x le rôle de participant à la même personne (le document joint listant les rôles est conçu en ce sens si les participants conservent leurs numéros)
- Si groupe de 5 personnes.
 - Ex1 et 3, enlever le rôle 6 (participant).
 - Ex2 donner le rôle équipier au n°5
 - Ex4 donner le rôle de juge au n°4

Variantes

Introduire dès le début ou à l'exercice 3 les rôles délégués (animateur, pousse-décisions et cadenceur) et s'appuyer dessus pour analyser en plénière comment ils peuvent servir au groupe pour déminer les rôles « perturbateurs ».

A noter que cela s'ajoute aux rôles de l'exercice.

Une autre option consiste à faire porter ces 3 rôles délégués à des personnes en + des 6.

Autre variante : Format distanciel avec salle Zoom et consignes par chat privé.

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

Les rôles de compétiteurs

Comment on en sort ? En sortant du conflit, de la polarité et en mettant le focus sur le process, en réintégrant le groupe (groupe -> fin de la polarité). Paradoxalement, le premier qui abandonne la bataille gagne, car les autres voient qu'il est "au-dessus" de ça.

La posture de super-écoute

Elle est la bonne en management dans les réunions d'équipe, car elle permet au manager de repérer les patterns et les renvoyer au groupe. Un peu moins que celle mise en œuvre ici car la surconcentration de rôles fait partie de l'exercice.

Exercices et rôles associés

Exercice 1

Rôle 1 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 4 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 6 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 3 : tout sauf lui

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez de prendre systématiquement la parole après le participant qui a le rôle 1, pour être en désaccord avec lui. Même si vous partagez son avis.

- Vous donnerez un avis contraire, une idée totalement différente
- Vous relèverez tous les risques ou les faiblesses que comporte son idée
- Vous énumèrerez toutes les difficultés que suppose sa mise en œuvre

Prenez la parole systématiquement après lui à chaque fois qu'il s'exprime. Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 2 : le digital

Au cours de cette activité, vous devrez prétendre recevoir et devoir répondre à un sms important sur votre téléphone toutes les 3 minutes. Vous passerez alors chaque fois 30 secondes sur votre téléphone à simuler cet envoi de message, pendant lesquelles vous ne serez plus attentif aux échanges du groupe. Si on vous le fait remarquer, expliquez que c'est important.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 5 : le silencieux

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez de garder le silence, à moins qu'un autre participant vous demande explicitement votre avis. Dans ce cas, soyez le plus bref possible.

Cela dit, vous êtes tout de même impliqué et intéressé par les échanges. N'essayez pas de remplacer la parole par des gestes ou toute autre façon de communiquer.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne

Exercice 2

Rôle 2 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 3 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 5 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne

Rôle 6 : l'équipier

Au cours de cette activité, votre objectif principal est d'aider les membres de votre équipe à s'entendre sur le(s) choix à faire, que l'équipe arrive à un accord. Cette mission doit l'emporter sur toute autre préoccupation, même celle de faire valoir votre propre idée sur la situation.

Vous pouvez également être force de proposition, à condition de ne jamais « pousser » votre propre avis.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 4 : le compétiteur

Au cours de cette activité, vous devrez “prendre le lead” sur le participant qui a le rôle 1. Vous devrez faire en sorte par rapport à ce participant :

- Que vos propositions sur la façon de conduire ce travail soient acceptées par le groupe, et pas les siennes (vous devez faire des propositions sur la façon de vous organiser dès la première minute)
- Que vos idées, vos propositions sur le sujet abordé soient acceptées par le groupe, et pas les siennes
- Que votre temps de parole soit supérieur au sien
- Qu'au final le groupe ait compris que vous étiez plus pertinent que lui

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 1 : le compétiteur

Au cours de cette activité, vous devrez “prendre le lead” sur le participant qui a le rôle 4. Vous devrez faire en sorte par rapport à ce participant :

- Que vos propositions sur la façon de conduire ce travail soient acceptées par le groupe, et pas les siennes (vous devez faire des propositions sur la façon de vous organiser dès la première minute)
- Que vos idées, vos propositions sur le sujet abordé soient acceptées par le groupe, et pas les siennes
- Que votre temps de parole soit supérieur au sien
- Qu'au final le groupe ait compris que vous étiez plus pertinent que lui

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne

Exercice 3

Rôle 1 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 3 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 6 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne

Rôle 2 : mon ami

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez de prendre systématiquement la parole après le participant qui a le rôle 1, pour être en accord avec lui. Même si vous ne partagez pas son avis.

- Vous indiquerez clairement que vous partagez son avis
- Vous relèverez tous les avantages que comporte son idée
- Vous le défendez en cas d'opposition ou d'attaque d'autres membres
- Dans le cas de "propositions" émises par le rôle 1, vous essaierez de faire en sorte qu'elles soient validées par le groupe.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 4 : le pessimiste

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez d'adopter une attitude pessimiste quelles que soient les questions ou les propositions du groupe. C'est trop difficile, C'est toujours pareil, On n'a pas les moyens, La dernière fois déjà... On l'a déjà proposé, On perd le sens etc...

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 5 : le cachottier

Au cours de cette activité, vous devrez parler "en aparté" avec vos voisins le plus souvent possible. Vos apartés doivent concerner le sujet de travail et être discrets. Par exemple, donner votre avis, énoncer une autre idée, poser une question... sur le sujet qui est en train d'être travaillé par le groupe. Mais en aparté.

Vous participerez également aux échanges collectifs avec le groupe.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne

Exercice 4

Rôle 2 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 4 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 5 : le participant

Vous n'avez pas de rôle particulier. Au cours de cette activité, vous n'avez rien à faire de spécial. Faites comme d'habitude. Ces directives sont un peu plus longues, c'est normal, cela fait penser aux autres que vous avez des choses à lire concernant votre rôle, pour que vous ne soyez pas découvert.

Ce texte a simplement pour objectif de vous faire lire suffisamment longtemps pour que les autres pensent que vous avez un rôle à tenir.

Ne communiquez ces directives à personne

Rôle 1 : l'avocat du diable

Au cours de cette activité, vous allez jouer le rôle de l'avocat du diable. Quelles que soient les propositions formulées par les autres, vous devez en trouver tous les désavantages et les communiquer aux autres membres du groupe.

Si après une discussion approfondie, vous estimez qu'une ligne de conduite mérite votre appui, vous pouvez finalement exprimer votre accord.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 3 : le bavard

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez de prendre la parole le plus souvent possible. De plus, quand vous prenez la parole, ne vous arrêtez jamais de parler, sauf si un membre du groupe vous le demande explicitement (ou vous demande d'écouter, de le laisser parler, vous coupe la parole...). Vous pouvez ensuite bien entendu reprendre la parole et parler jusqu'à ce qu'on vous demande à nouveau de vous arrêter.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne



Rôle 6 : le juge

Au cours de cette activité, vous vous efforcerez de juger négativement les propositions des autres participants, que vous soyez d'accord ou pas avec eux. Pour cela, qualifiez-les par des termes de jugement négatifs ou critiques.

Exp : C'est irréaliste, c'est naïf, c'est mal connaître le sujet, c'est une mauvaise idée... Sans autre explication.

Ne forcez pas trop le trait. Essayez d'être subtil. Votre mission est de jouer ce rôle le plus efficacement possible sans vous faire repérer.

Ne communiquez ces directives à personne

Chevalets à découper (6 par table)

