

**Jean
-Luc
Nève**
coaching

**Jean
-Luc
Nève**
coaching

Tutos de Coach

**Atelier # 3
Une posture à toute épreuve**

Objectifs de l'atelier

Apprendre à « adopter la bonne posture managériale » dans un grand nombre de situations délicates que les managers rencontrent dans l'exercice quotidien de leur métier.

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 (8 à 10 exercices) est un bon format
- Entre 6 et 24 personnes
- Lieu : Mode présentiel (salle modulable de préférence)
- Prérequis : aucun si ce n'est avoir la volonté de se former au métier de manager et à ses subtilités

Organisation de l'espace

- Groupes en îlots, avec ou sans table (6 personnes maximum par groupe)
- Espace suffisant pour x groupes selon le nombre de participants
- Espace pour séances plénières en groupe complet
- Paper-board ou tableau blanc pour affichage des apports théoriques

Organisation des groupes

- X groupes de 6 participants maximum, selon le nombre total de participants
- Répartition des groupes aléatoire
- Itérations multiples, avec mélange des participants dans les groupes toutes les 1 à 3 itérations

Matériel et logistique

- Papier / stylos pour les exercices et les plénières
- Tableau blanc
- Énoncés d'exercices imprimés pour chaque itération (voir exemples en fin de document)

Déroulé pédagogique

L'atelier se déroule en plusieurs itérations d'un "même exercice", selon le temps disponible. Chaque itération met l'accent sur une situation délicate particulière que rencontrent des managers au quotidien et sur les différentes postures qu'ils peuvent adopter lorsqu'ils y sont confrontés.

Chaque itération est composée d'un temps d'exercice en sous-groupes et d'un temps de « plénière » en effectif complet.

Une itération « exercice + plénière » dure entre 30 et 45 minutes selon la volonté du groupe de « creuser » avec le coach les postures mises en lumière et leurs effets.

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	Exercice 1 En sous-groupes	Répartition en x groupes de 6. 1 situation identique pour tous – Si vous étiez manager dans la situation proposée, que feriez-vous ? 2 minutes de réflexion individuelle. Puis, chacun présente sa solution au reste de son sous-groupe. Enfin, le sous-groupe s'entend collectivement sur une réponse qui peut être différente de celles proposées individuellement (13').	Fiche liste des situations (voir ci-après)
9h30	0h15 à 0h30	Plénière 1	Demander à quelques participants (3 à 5) quelle a été leur réponse individuelle (celle proposée durant les 2 premières minutes de l'exercice) en demandant des réponses différentes. Faire quelques retours ou apports théoriques si besoin. Demander à chaque groupe ce qu'ils ont proposé collectivement et faire creuser leurs questionnements et les réflexions qui les ont conduit à ces propositions. Puis faire quelques apports théoriques du coach en fonction des questionnements exprimés par le groupe.	Paper-board pour les apports théoriques
10h15 à 10h30	0h30 à 0h45	Exercice 2 Exercice 15' Plénière 15' à 30'	Idem exercice 1	Idem exercice 1
11h00	0h15	Pause	Aux alentours de 11h, en fonction de la fin d'un exercice	
			X itérations selon le temps disponible	
	0h15	Déclulsion	Avec quoi repartez-vous ?	

A la fin de cette fiche tuto, plus de 30 exemples de « situations » pour les exercices

Posture du coach

- Poser un cadre clair (dispositif, exercices, objectifs).
- Observer les dynamiques collectives et les analogies possibles avec le sujet de l'exercice traité.
- Aider à faire le 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 questionnements 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. Quelques exemples d'apports théoriques sont tout de même proposés en fin de document pour ceux qui en auraient besoin.

Bons tuyaux

Pour bien démarrer l'exercice 1

L'exercice est assez simple. Ici, prendre le temps de bien expliquer les 4 phases

- Énoncé de la situation (identique pour tous)
- 2 minutes de réflexion individuelle
 - Préciser que 2 minutes c'est rapide car en situation réelle ils n'auront pas toujours le temps de réfléchir
- 13 minutes en sous-groupe pour une solution collective
- Un temps de partage en plénière tous ensemble

Situation vécue

Il est possible qu'un participant annonce que la situation « fictive » proposée par l'exercice reflète sa réalité actuelle ou passée. Dans ce cas, l'exercice peut s'avérer très utile sur deux aspects :

Si le sujet est toujours présent, inviter ce participant à repérer dans toutes les solutions proposées par le groupe, celles qui lui semblent pertinentes dans sa propre situation

Si c'est un sujet passé, demander à ce participant de partager un enseignement qu'il en a tiré avec le reste du groupe.

Dans tous les cas, rester sur le process de l'atelier et ne pas focaliser sur ce participant pour ne pas le mettre mal à l'aise.

Astuces diverses

- Bien indiquer au préalable qu'il n'y a pas de « bonnes » et de « mauvaises » réponses. Dans chaque situation, les participants vont identifier les différentes postures possibles pour le manager, ses effets sur son environnement et les réactions des autres. Chacun pourra ensuite, en fonction de sa réalité, repérer celle qui lui convient le mieux
- Faire des groupes de 4 à 6 personnes en fonction du nombre de participants

Variantes

Faire écrire les réponses individuelles sur des papiers. Échanger les réponses entre les groupes pour que chaque groupe prenne connaissance avant de travailler collectivement, de propositions alternatives. Cela peut « ouvrir » leur vision initiale de la situation.

Proposer une variante « thématique » en ne choisissant que certaines situations (voir-ci-après) qui permettent de l'illustrer.

Autre variante : Format distanciel avec salles virtuelles en sous-groupes.

Exemples d'usage

- A la suite du [parcours de formation « manager-coach »](#) (cet atelier constitue un 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.

Situations fictives pour les exercices

Vous pouvez utiliser les situations dans cet ordre ou piocher dedans selon les sujets que vous souhaitez mettre en avant, par exemple en fonction des demandes formulées par les participants en amont de la formation, ou d'une thématique spécifique.

Pour chacun des exercices, imaginez que vous êtes le responsable de l'équipe et que vous vous retrouvez dans la situation décrite. Que feriez-vous ?

Situation 1

Robert, un de vos collaborateurs, fait ce qu'il veut. N'écoute pas les consignes, n'en fait qu'à sa tête. Cela vous pose des difficultés

Situation 1 bis

Emilie, une de vos collaboratrices, vient se plaindre auprès de vous du comportement de Robert, un autre membre de votre équipe qui selon elle n'en fait qu'à sa tête.

Situation 1 ter

Plusieurs de vos collaborateurs viennent se plaindre auprès de vous du comportement de Robert, un autre membre de votre équipe qui selon eux n'en fait qu'à sa tête.

Situation 2

Robert, un de vos collaborateurs, fait ce qu'il veut. N'écoute pas les consignes, n'en fait qu'à sa tête.

Ce collaborateur est "protégé". Il est l'ami personnel du Directeur Général. Il sait que vous ne pouvez rien contre lui et qu'il peut même vous nuire.

Situation 3

Votre N+1 a validé une proposition qu'un de vos collaborateurs lui a soumise ce matin. Vous aviez indiqué à votre collaborateur la veille que vous refusiez sa proposition malgré son insistance.

Situation 4

Vous avez validé une proposition d'un collaborateur de votre N-1. Votre N-1 vient vous voir pour vous faire part de son mécontentement car il avait indiqué à son collaborateur la veille qu'il refusait sa proposition malgré son insistance.

Situation 5

Un collaborateur a dénigré le manager (vous), devant des personnes de l'entreprise étrangères au service. Vous n'étiez pas présent à ce rdv.

Situation 6

Le meilleur collaborateur de votre équipe a des absences régulières injustifiées. Tout le monde le sait. Il fait cependant très bien son travail.

Situation 7

Votre hiérarchie donne à votre équipe du travail pour 8. Vous êtes 4.

Situation 8

Votre meilleur collaborateur, sur qui une importante partie de l'activité de votre service repose vous annonce qu'il a l'intention de démissionner. Il envisage de créer une entreprise, son projet n'est pas encore bien ficelé.

Situation 9

Votre N+1 vous donne un nouvel objectif important pour l'entreprise. Vous savez qu'il ne sera pas possible pour vous et votre équipe de le tenir.

Situation 10

Vous êtes plus expert que votre collaborateur. Sur un de ses dossier, vous avez en tête une meilleure réponse que celle qu'il propose.

Situation 11

Votre collaborateur est plus apprécié que vous auprès de vos partenaires internes comme externes, voire de votre hiérarchie. Ils s'adressent directement à lui. Il est vrai qu'il est très efficace.

Situation 12

Vous aimeriez que votre équipe fasse preuve de plus de convivialité.

Situation 13

Les 2 nouvelles recrues sont très compétentes et très volontaires. Les « anciens » ne se montrent pas très coopérants avec elles. Dernier exemple, les anciens veulent garder pour eux les « meilleures missions »

Situation 14

8h30. C'est le premier jour pour votre nouveau collaborateur.

Situation 15

Chaque membre de l'équipe doit poser ses demandes de congés pour les vacances de Noël. Alain et Monique doivent assurer alternativement une permanence pendant les 2 semaines de vacances de Noël et ne pas partir en congés au même moment. Cela est mentionné dans leur contrat. Après 2h de discussion entre eux, ils ne sont pas parvenus à se mettre d'accord, voulant tous les deux poser la même semaine de congés. Ils vous sollicitent pour arbitrer.

Situation 16

Toute votre équipe est d'accord pour prendre cette décision, elle ne vous convient pas.

Situation 17

Le meilleur collaborateur de votre équipe a des absences régulières injustifiées. Tout le monde le sait. Il fait cependant très bien son travail. Il est connu qu'il rencontre d'importants problèmes familiaux en ce moment.

Situation 18

Un "pair" (un autre manager de votre entreprise) vous demande l'appui d'un de vos collaborateurs pour un projet important qu'il porte. Votre collaborateur est le seul disposant de cette compétence et il est déjà débordé. Il y a 3 mois, ce manager n'a pas donné suite quand vous lui avez demandé son aide.

Situation 19

Un de vos N-2 vous a demandé un rdv. Lors de ce rdv, il vous annonce qu'il se sent harcelé par son N+1, (donc votre N-1) avec qui vous avez de très bonnes relations.

Situation 20

Votre N+1 vous a confié un nouvel objectif important pour l'entreprise. Lorsque vous l'évoquez avec votre équipe, la réaction de vos collaborateurs est immédiate. Selon eux, l'objectif est impossible à atteindre.

Situation 21

Cela fait 6 mois que votre équipe est en surchauffe suite au départ non remplacé d'une personne. Son remplacement qui vous a été promis il y a 3 mois devrait avoir lieu d'ici peu. Or, votre N+1 vous annonce que le recrutement qui vous a été promis n'aura pas lieu. Le poste a été fléché vers un autre service prioritaire.

Situation 22

Votre N+1 vous annonce que le recrutement important que vous attendez depuis 3 mois va avoir lieu rapidement. Une personne, connaissance de la Direction Générale, va rejoindre votre équipe la semaine prochaine. La décision « vient d'en haut ». Vous avez de bonnes raisons de penser que la future recrue n'a pas les compétences dont vous avez besoin.

Situation 23

Il vous semble qu'une personne de votre équipe en harcèle une autre de manière insidieuse.

Situation 24

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

Situation 25

Vous demandez à votre N+1 des objectifs précis et mesurables pour vous et votre service. Il noie le poisson et ne vous donne pas de réponse.

Situation 26

Vous êtes plus expert que vos collaborateurs. Sur un dossier, votre N+2 attend votre réponse pour demain matin.

Situation 27

Vous avez proposé à votre équipe un afterwork jeudi dernier. Personne n'a répondu ni n'est venu.

Situation 28

Vous apprenez de votre N+1 que la mission que pilote votre meilleur collaborateur va être remplacée par une mission “politique” sans aucun intérêt.

Situation 29

Vous avez un rdv avec une personne de votre équipe pour pointer ses manquements professionnels. Cette personne est un délégué syndical très actif de votre entreprise.

Situation 30

Votre collaborateur vous appelle pour vous dire que son enfant est malade et qu’il restera donc en télétravail ce jour. Ce n’est pas son jour de télétravail officiel.

Situation 31

Un de vos collaborateur arrive après la pause déjeuner en état d’ébriété.

Situation 32

Un de vos collaborateur arrive après la pause déjeuner en état d’ébriété. La même situation s’est produite la semaine dernière et vous lui aviez déjà indiqué de rentrer chez lui.

Situation 33

Lors d’une conversation impromptue, un de vos collaborateurs vous fait part de ses critiques concernant le travail d’un autre membre de l’équipe.

Situation 34

Votre équipe va emménager dans de nouveaux locaux. Deux de vos collaborateurs, têtus, veulent absolument le même bureau. Il ne peut accueillir qu’une personne.

Quelques Exemples d'apports théoriques

Situation 1

Robert, un de vos collaborateurs, fait ce qu'il veut. N'écoute pas les consignes, n'en fait qu'à sa tête. Cela vous pose des difficultés

Tout d'abord, identifier à qui « appartient » le problème ?

Ici, le problème vous appartient puisque cela vous pose des difficultés, c'est donc à vous de régler le problème directement avec Robert.

Réaffirmer le contrat.

Souvent quand un manager rappelle le cadre, il manque la seconde partie de la phrase, le « sinon » : « tu dois..... SINON... ». Cela nécessite que le manager/N+2/ RH soient alignés, sans quoi il existe une faille dans laquelle les esprits mal intentionnés peuvent s'engouffrer sans peine.

Notons qu'il existe des personnes (minoritaires) avec qui la sanction sera la seule solution. Cela fait partie du métier de manager et « protège » le reste de l'équipe qui pouvait en souffrir.

Si « l'institution » (la Direction, la DRH...) décide de ne pas sanctionner, il n'y a pas d'alignement avec le manager direct, et c'est une donnée qui s'impose à l'équipe. Voir situation 2.

Situation 1 bis

Emilie, une de vos collaboratrices, vient se plaindre auprès de vous du comportement de Robert, un autre membre de votre équipe qui selon elle n'en fait qu'à sa tête.

Tout d'abord, identifier à qui « appartient » le problème ?

Dans ce cas, à la personne qui vient se plaindre, Emilie

- Adopter la bonne posture qui consiste à ne pas récupérer le problème sur ses épaules ni agir en sauveur. Sinon le manager entre dans un « jeu psychologique » du type du triangle de Karpman.
 - Pour cela, les techniques de coach enseignées dans la formation « Manager-Coach » sont très efficaces. En particulier l'écoute et savoir poser de bonnes questions. Ici des questions simples et pertinentes pour conserver la bonne posture peuvent être : « Ok, qu'as-tu déjà essayé pour changer la situation avec Robert ? » ; « que peux-tu faire d'autre, de différent ? » ; etc...
 - Cela permet de renvoyer à leurs responsabilités les collaborateurs qui n'ont pas essayé d'abord par eux-mêmes.
 - Ensuite, bien entendu, si le collaborateur a réellement essayé de régler la situation avant de venir vous demander votre aide et qu'il se heurte à un refus de la part de Robert, le manager (vous) peut intervenir pour rappeler le cadre comme dans l'exemple précédent.

Situation 1^{er}

Plusieurs de vos collaborateurs viennent se plaindre auprès de vous du comportement de Robert, un autre membre de votre équipe qui selon eux n'en fait qu'à sa tête.

- Si plusieurs collaborateurs, voire toute l'équipe, s'en plaignent, adopter également une posture qui permet de ne pas agir à la place des autres et de vous assurer que chacun prend ses propres responsabilités
 - Demander aux membres qui s'en plaignent et veulent l'intervention du manager, de s'emparer du sujet, de le régler avec Robert directement (idem que pour le cas ci-dessus d'un collaborateur seul).
 - Si cela concerne toute l'équipe, indiquer alors que cela est factuellement un sujet d'équipe et qu'il convient de le traiter en équipe (réunion d'équipe par exemple). Indiquer alors aux plaignants que vous pourrez prendre vos responsabilités (sanctionner Robert s'il le faut) s'ils prennent les leurs, à savoir ici, poser leur sujet en équipe.
 - Cela permet que tout le monde entende les mêmes choses et participe à la résolution. Cela permet également que Robert soit informé officiellement des conséquences pour les autres, de son comportement.
 - Attention ici, la réunion ne doit pas tourner au « tribunal » contre Robert, car chacun porte sa part de responsabilité dans la situation (plus ou moins grande). Le rôle du manager à cet instant est de s'assurer que la communication n'est pas accusatoire, que les personnes s'expriment en disant « je.... » et non pas « Robert, tu..... », que chacun se concentre sur ce que lui-même peut faire de différent à l'avenir et pas seulement sur ce que Robert doit faire de différent.
 - Une équipe mûre pourra également mettre à profit cette expérience pour renforcer son système et prendre dès à présent des mesures structurelles de type règles de comportement... afin d'éviter que cette situation ne se reproduise, ou à défaut de pouvoir la régler plus facilement.
 - Si l'on constate que Robert, malgré tous les efforts de ses collègues, n'a pas l'intention de changer, alors revenir au cadre et éventuellement à la sanction est nécessaire. Cette dernière est de la seule responsabilité du manager et sera ce que le reste de l'équipe attend de lui si la situation en arrive là.

Situation 2

Robert, un de vos collaborateurs, fait ce qu'il veut. N'écoute pas les consignes, n'en fait qu'à sa tête.

Ce collaborateur est "protégé". Il est l'ami personnel du Directeur Général. Il sait que vous ne pouvez rien contre lui et qu'il peut même vous nuire.

Ici, la sanction n'est pas envisageable, le comportement restera donc identique. Il est important en termes de posture, de ne pas accepter de situations insolubles. Il est nécessaire ici passer un accord avec la hiérarchie, votre N+1, pour qu'elle reconnaisse que vous n'êtes pas réellement une équipe de 10 mais de 9 personnes. Sinon le système, par sa propre décision (ne pas sanctionner), vous fait porter en tant que manager, une responsabilité quel (1) vous n'avez pas choisie et (2) vous n'êtes pas capable de porter. Pour le manager (vous) cela consiste à ne pas prendre l'engagement auprès de votre hiérarchie que le travail sera fait comme à 10, ou auprès de son équipe que Robert sera sanctionné. Si pierre tond la pelouse à la place de Robert, il ne pourra pas faire autre chose.

Situation 3

Votre N+1 a validé une proposition qu'un de vos collaborateurs lui a soumise ce matin. Vous aviez indiqué à votre collaborateur la veille que vous refusiez sa proposition malgré son insistance.

Dans un système où A est le manager de B qui est le manager de C

A = N+2

B = N+1 (vous)

C = collaborateur non manager

L'enjeu est dans le process entre A (le N+2) et B (le manager).

La question pour le N+2, dans sa juste posture, n'est surtout pas de chercher à savoir si la proposition de C est meilleure que celle de B. Il faut se placer un niveau au-dessus et regarder ce qui est en train de se jouer dans le système.

Ce que fait C est pernicieux car il essaie de manipuler les 2 chefs, cela peut nuire à l'équipe. La bonne posture pour A est dans un premier temps de s'excuser auprès de B car il l'a désavoué, et indiquer qu'à l'avenir sur ces situations sa seule réponse sera "Règle ce sujet avec B car il est ton manager direct, je suivrai son avis".

Ensuite, A et B doivent confronter C sur son comportement et lui demander de ne plus le reproduire. Pas seulement A sans B, sinon une fois de plus B est court-circuité mais dans l'autre sens.

Cela peut se matérialiser par un point à 3 dans lequel B prend la parole pour recadrer C et A acquiesce en intervenant le moins possible.

Bien entendu, si le collaborateur C demande un échange avec son N+2 car le dialogue avec son N+1 est rompu, il est naturel que le N+2 l'écoute, mais c'est un autre sujet.

Situation 4

Vous avez validé une proposition d'un collaborateur de votre N-1. Votre N-1 vient vous voir pour vous faire part de son mécontentement car il avait indiqué à son collaborateur la veille qu'il refusait sa proposition malgré son insistance.

Idem situation 3 mais ici vous êtes A

Situation 5

Un collaborateur a dénigré le manager (vous), devant des personnes de l'entreprise étrangères au service. Vous n'étiez pas présent à ce rdv.

Poser le plus rapidement possible le sujet sur la table avec ce collaborateur.

Tout d'abord valider les faits. Vous assurer que ce qui vous a été rapporté est juste.

Ensuite, rappeler au collaborateur le cadre, par exemple le devoir de loyauté qui s'impose aux salariés et surtout l'état d'esprit qu'un tel acte traduit au sein de l'équipe (contraire aux principes de solidarité, de confiance...).

Situation 6

Le meilleur collaborateur de votre équipe a des absences régulières injustifiées. Tout le monde le sait. Il fait cependant très bien son travail.

D'abord faire confiance >> Demander s'il y a des raisons à son retard.

Ensuite, comme pour la situation 1, 1 bis et 1 ter, identifier à qui appartient le problème. Mon problème, celui d'une personne de l'équipe ou problème d'équipe ?

Pour pouvoir agir au bon endroit et si nécessaire réaffirmer, voire faire évoluer le cadre individuellement ou collectivement.

Situation 7

Votre hiérarchie donne à votre équipe du travail pour 8. Vous êtes 4.

Voir également situation 9.

Ici, comme dans la situation 2, il est important en termes de posture, de ne pas accepter de situations insolubles. Il est important ici de passer un accord avec votre hiérarchie, votre N+1, pour définir en réels partenaires la stratégie la plus pertinente à adopter dans ces circonstances. Votre connaissance de l'équipe et de votre thématique sont des atouts à lui apporter pour avoir cette discussion stratégique avec lui.

Situation 8

Votre meilleur collaborateur, sur qui une importante partie de l'activité de votre service repose vous annonce qu'il a l'intention de démissionner. Il envisage de créer une entreprise, son projet n'est pas encore bien ficelé.

On voit le vrai visage des gens le jour où on leur annonce qu'on les quitte.

Une réaction saine peut être celle-ci :

Bravo, c'est super, je suis content pour toi !

Tu vas beaucoup me (nous) manquer.

Merci pour tout ce que tu as fait.

Comment est-ce que je peux t'aider ?

Situation 9

Votre N+1 vous donne un nouvel objectif important pour l'entreprise. Vous savez qu'il ne sera pas possible pour vous et votre équipe de le tenir.

Voir également situation 7.

L'essentiel ici est pour le manager que vous êtes, de bâtir un vrai partenariat avec votre N+1 ET votre équipe, alors que leurs intérêts divergent. Être loyal des deux côtés. C'est-à-dire, (i) vis-à-vis de l'équipe, avoir le courage d'indiquer à votre N+1 que le travail n'est pas réalisable en l'état de vos moyens actuels, et (ii) avec votre N+1, l'en informer et avoir une réflexion stratégique avec lui sur les solutions qui peuvent être envisagées (priorisation, moyens supplémentaires etc...)

Situation 10

Vous êtes plus expert que votre collaborateur. Sur un de ses dossier, vous avez en tête une meilleure réponse que celle qu'il propose.

La priorité ici est de lui permettre de se former pour monter en compétences et en autonomie.

Pour cela, juger de la nécessité de lui indiquer votre réponse.

Sujet stratégique > lui indiquer votre point de vue

Risque qu'il aille dans le mur > lui indiquer votre point de vue

Dans les autres cas, il est préférable de le laisser gérer son dossier comme il l'entend pour plusieurs raisons.

- Vous apprenez à faire confiance (il vous forme)
- Il apprend car il fait (il se forme)

Surtout, dans ces cas qui sont très fréquents dans le quotidien des entreprises, le manager a le choix de poser une brique sur l'un des 2 murs en construction qui sont devant lui : celui de l'autonomie, la confiance et la délégation d'un côté et celui du contrôle et de la dépendance de l'autre. Pour chacune de ses micro-décisions « je fais progresser // je fais à leur place », c'est une brique qui s'ajoute sur l'un des deux murs.

Si l'on regarde après 6 mois, 1 an, 2 ans, alors le manager peut identifier lequel des deux murs a été plus construit que l'autre. Ce faisant il a l'illustration de son type de management. Agir en permanence en cohérence avec ce que nous voulons être et avec le type d'équipe dans laquelle nous voulons travailler dans 3 ans. La routine avec des exceptions.

Nous sommes ce que nous faisons, pas ce que nous disons.

Situation 11

Votre collaborateur est plus apprécié que vous auprès de vos partenaires internes comme externes, voire de votre hiérarchie. Ils s'adressent directement à lui. Il est vrai qu'il est très efficace.

Tout d'abord s'assurer que cela n'est pas trop lourd pour lui, sinon l'aider à réorienter les partenaires vers vous.

Si la situation lui convient, on range son égo. Ce n'est pas que vous n'êtes pas apprécié, c'est qu'il l'est plus que vous. Est-ce que cette comparaison est un problème ? Vous préféreriez que votre collaborateur soit moins apprécié que vous, alors que cela pourrait être un objectif pour vous qu'il le soit plus.

Éventuellement reposer le cadre avec lui pour éviter les malentendus. « C'est ok pour moi, pas de problème », et rappeler un point de vigilance sur le partage de l'information qu'il reçoit en votre absence.

Il est très efficace, il saura quand il est nécessaire de vous impliquer car le sujet devient stratégique.

Situation 12

Vous aimeriez que votre équipe fasse preuve de plus de convivialité.

C'est souvent la marotte du chef alors que tout le monde s'en moque.

S'il y avait plus de convivialité, ça permettrait quoi ? -> La réponse à cette question indique le réel objectif.

Si elle existe, alors travailler directement sur l'atteinte de cet objectif.

Situation 13

Les 2 nouvelles recrues sont très compétentes et très volontaires. Les « anciens » ne se montrent pas très coopérants avec elles. Dernier exemple, les anciens veulent garder pour eux les « meilleures missions »

Quelle équipe veut-on être ?

Comment accueille-t-on les nouveaux, les jeunes.; ? On est égoïste ou généreux avec eux ?

Comment veut-on qu'ils se comporte par la suite dans l'équipe ? Parce qu'on leur donne une illustration immédiate de nos « patterns » d'équipe, sur lesquels ils s'aligneront.

Exemple : quel bureau est-ce qu'on leur réserve à leur arrivée ?

Situation 14

8h30. C'est le premier jour pour votre nouveau collaborateur.

Voir situation 13

Quelle équipe veut-on être ? Que veut-on montrer par l'exemple au nouvel entrant ?

D'après nos croyances et nos expériences de coachs systémiques, ce qu'il va vivre à 8h30 et toute la première journée est révélateur de ce qu'il va vivre dans l'équipe par la suite.

La question est donc : Comment faire pour que cette première heure et ce premier jour soient une parfaite réussite à la fois pour ce nouveau collaborateur et aussi pour l'équipe ? C'est un des moments où l'équipe peut parfaitement voir qui elle est réellement.

Comment on accueille les invités chez nous ? Comment l'équipe va l'accueillir en dira long sur l'état d'esprit de chacun.

On lui réserve le bureau lumineux ? ou pas ?

L'objectif est qu'à son retour à la maison après sa première journée, il dise à sa famille quelque chose qui ressemble à : « j'ai fait le bon choix ! Cette équipe est vraiment super, ils m'ont tous accueilli, ils m'ont laissé le plus beau bureau, les plus gradés ont pris le « placard » pour me le laisser. Ce n'est que le premier jour et déjà j'apprends beaucoup grâce à eux. »

Et qu'à votre retour chez vous vous puissiez dire, « je suis fier d'appartenir à cette équipe, tu sais comment on a accueilli le nouveau aujourd'hui ? Comme ça..... »

Situation 15

Chaque membre de l'équipe doit poser ses demandes de congés pour les vacances de Noël. Alain et Monique doivent assurer alternativement une permanence pendant les 2 semaines de vacances de Noël et ne pas partir en congés au même moment. Cela est mentionné dans leur contrat. Après 2h de discussion entre eux, ils ne sont pas parvenus à se mettre d'accord, voulant tous les deux poser la même semaine de congés. Ils vous sollicitent pour arbitrer.

Attention, c'est typiquement une situation « piège » pour le manager. Car si vous donnez une réponse, si vous tranchez dans un sens comme dans l'autre, alors vous mettez sur la table le cadre de référence, la règle du jeu implicite de l'équipe, selon laquelle, si les collaborateurs n'ont pas envie de décider, il suffit pour eux de dire qu'ils ne sont pas d'accord pour vous faire récupérer la responsabilité.

Car dans ce cas, deux possibilités : (i) il y a un critère objectif permettant de choisir, alors ils peuvent l'appliquer seuls, vous n'apportez aucune plus-value. Ou (ii) il n'y en a aucun, alors vous n'avez aucun moyen rationnel, juste, officiel... de trancher, vous n'apportez encore aucune plus-value. Dans ce second cas, un moyen de décision juste peut être « pile ou face ».

Une réponse appropriée à Alain et Monique peut donc être : « je n'ai aucun moyen objectif de trancher sur ce sujet, je vous laisse vous entendre entre vous. Si à telle date vous ne m'avez pas communiqué votre décision, je ferai « pile ou face » en votre présence pour décider.

Situation 16

Toute votre équipe est d'accord pour prendre cette décision, elle ne vous convient pas.

Si elle ne vous convient pas c'est qu'il y a peut-être une information que le manager (vous) a et que l'équipe n'a pas. Quid de la transparence ?

Sinon, un peu d'humilité, vous avez le droit de ne pas toujours donner la meilleure réponse.

Si vous êtes plus expert que l'équipe, voyez comment leur permettre de se former. En général, une équipe bien formée, bien informée, ne prendra pas une mauvaise décision collectivement.